جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
كلية الدراسات العليا
قسم العلوم الإدارية
برنامج الماجستير في العلوم الإدارية

عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي

دراسة تطبيقية على العاملين في مجلس الشورى السعودي

دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية

إعـــــداد

عبد العزيز بن محمد الحميضي

(٤٢٥٠٣٢٦)

إشـــراف

د. سعيد بن حمد الهاجري

١٤٢٧هـ (٢٠٠٧م)

بسم الله الرحمن الرحيم

بســــــم الله الرحمن الرحيم

جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية

Naif Arab University For Security Sciences

كلية الدراسات العليا

قسـم : العلوم الإدارية

تخصص : العلوم الإدارية

ملخص رسالة [✓] ماجستير [ ] دكتوراه

عنوان الرسالة :(عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين في مجلس الشورى السعودي)

إعداد الطالب : عبد العزيز بن محمد الحميضي

إشراف الدكتور/ سعيد بن حمد الهاجري

لجنة مناقشة الرسالة :

١ – د. سعد بن حمد الهاجري مشرفاً ومقرراً

٢ - أ. د. عامر بن خضير الكبيسي عضواً

٣ - أ.د. إبراهيم بن عبد ا الماحي عضواً

تاريخ المناقشة : ١٤٢٨/٥/١٨هـ الموافق ٤/ ٦ / ٢٠٠٧م

مشكلة البحث :

في ضوء ما لاحظه الباحث من خلال عمله بمجلس الشورى من تململ بعض الموظفين بالمجلس من الطريقة التي تتم بهـا بعض قرارات المجلس وما تسببه من تأثير نفسي للموظفين ، مما يؤثر على مستوى رضاهم الوظيفي ، وتمت صياغتها بالسؤال التالي (ما طبيعة عملية صنع القرارات بمجلس الشورى وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي للموظفين)

أهمية البحث :

١- إضافة متواضعة للمكتبة العربية فيما يتعلق بموضوع عملية صنع القرارات وموضوع الرضا الوظيفي .
٢- تمثل استكمالاً لدراسات أخرى لجوانب أخرى حول موضوع عملية صنع القرارات وكذلك حول موضوع الرضا الوظيفي.
٣- التعرف على أسلوب صنع القرارات بمجلس الشورى .
٤- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي للموظفين في المجلس .

أهداف البحث : **تهدف هذه الدراسة إلى** :-

١- التعرف على طبيعة عملية صنع القرارات بمجلس الشورى وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمجلس.
٢- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي للموظفين بالمجلس .
٣- التعرف على المراحل التي تتم من خلالها عملية صنع القرارات بمجلس الشورى.
٤- التعرف على الفروق بين إجابات موظفي المجلس نحو طبيعة عملية صنع القرارات تبعاً للخصائص الديمغرافية.

فروض البحث / تساؤلاته

١- ما درجة المركزية واللامركزية في عملية صنع القرارات بمجلس الشورى من وجهة نظر موظفي المجلس ؟
٢- ما هو مستوى الرضا الوظيفي للموظفين بمجلس الشورى ؟
٣- ما علاقة طبيعة عملية صنع القرارات بمجلس الشورى بمستوى الرضا الوظيفي للموظفين ؟
٤- ما هي المراحل التي تتم من خلالها عملية صنع القرارات بمجلس الشورى؟
٥- هل هناك فروق ذات دلالات إحصائية بين اجابات العاملين بالمجلس نحو طبيعة عملية صنع القرارات تعزى إلى اخـتلاف خصائصهم الديمغرافية؟

منهج البحث :

تم استخدم المنهج الوصفي المسحي للتعرف على درجة المركزية واللامركزية في عملية صنع القرارات بالمجلس ودرجـة تأثيرهما على مستوى الرضا الوظيفي للموظفين بالمجلس.

أهم النتائج :

١- توصلت الدراسة إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقون إلى حد ما على مشاركتهم في عملية صنع القـرارات بـالمجلس ، لـذا يوصي الباحث القيادات الإدارية بالمجلس بالعمل على كل ما من شأنه تفعيل مشاركة الموظفين في عملية صـنع القـرارات وتشجعيهم على المبادرة .

٢- توصلت الدراسة إلى أن عملية صنع القرارات بالمجلس تتسم باللامركزية في بعض جوانبها بينما تزيد درجة اللامركزية فـي جوانب أخرى منها ، لذا يوصي الباحث القيادات الإدارية بالمجلس بالسعي في تقليل حدة المركزية في بعض جوانب عمليـة صنع القرارات ، وذلك بحفز الإدارات على عقد اجتماعات مع موظفيها في حال طرح موضوع يتطلب اتخاذ قرار بشأنه.

٣- توصلت الدراسة إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقون على بعض المراحل التي بها عملية صنع القرارات بالمجلس بينمـا هـم موافقون إلى حد ما على بعض المراحل الأخرى ، لذا يوصي الباحث بضرورة وضع منهج واضح لمراحـل عمليـة صـنع القرارات بالمجلس ووضعه موضع التطبيق ، وذلك ببيان مراحل هذا المنهج وطريقة تطبيقه ومتابعة تنفيذه.

بســــــم الله الرحمن الرحيم

جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية

Naif Arab University For Security Sciences

College of Graduate Studies

Form No. 26

Department : **Administrative Sciences**
Specialization : **Administrative Sciences**

THESIS ABSTRACT ☑ MA ☐ PH.D

Thesis Title: Decision making process and its relation with job satisfaction. Applied study for Saudi State council employees.

Prepared by : **AbdulAziz Ben Muhammad Al-Humaidi**

Supervisor : **Dr. Saeed Ben Hammad Al-Hajry**

Thesis Defence Committee:

1- **Dr. Saeed Ben Hammad Al-Hajry (Supervisor and Reporter)**

2- **Dr. Amer Ben Khudair Al-Kubaisi (Member)**

3- **Dr. Ibraheem Ben Abdullah Al-Mahi (Member)**

Date of Discussion: 18/5/1428H corr. 4/6/2007G

Research Problem: In the light of what the researcher has noticed during his work in the State council regarding the unhappiness of some employees about the manner in which some decisions in the council are taken, and the resulting psychological effects that affect the level of performance in the council. It is included in the following question:
What is the nature of the process of decision making in the State council and its relation with the level of job satisfaction?

Research Importance:

1- Enrichment of the Arabic library regarding decision-making process and the job satisfaction issue.
2- It represents a completion to other studies of other aspects about the process of decision-making and the job satisfaction issue.
3- Get acquainted with decision-making method in the State council.
4- Get acquainted with the level of satisfaction amongst the council's employees.

Research Objectives:

1- To be acquainted with nature of the process of decision making in the State council and its relation with the level of satisfaction amongst the council's employees.
2- To be acquainted with the level of satisfaction amongst the council's employees.
3- To be acquainted with the stages through which the process of decision making in the State council is completed.
4- To be acquainted with the differences between the council's employee’s attitudes regarding the nature of the process of decision making according to the demographic characteristics.

Research Hypotheses / Questions:

1- What is the extent of centralization & decentralization in the process of decision making in the State council from the point of view of the council employees?
2- What is the level of satisfaction amongst the council's employees?
3- What is the relation of the nature of the process of decision making in the State council with the level of satisfaction amongst the council's employees?
4- What are the stages through which the process of decision making in the State council is completed?
5- Are there any differences of statistical significance between the attitudes of the council employees regarding the nature of the process of decision making that are related to the differences in demographic characteristics?

Research Methodology:

The descriptive survey methodology was used to be acquainted with the degree of centralization and decentralization in the process of decision making in the State council and the degree of its effect on the level of satisfaction amongst the council's employees.

The most important results:

- The study found out that the sample units agree, to some extent, to participate in the process of decision making in the State council. Thus the researcher recommends that the administrative communications in the council should do all that can activate the employee's participation in the process of decision-making and encourage them to take the initiative.
- The study found out that the process of decision making in the State council is characterized by centralization in some of its aspects while decentralization degree increase in other aspects of the process; thus the researcher recommends to the administrative communications in the council to seek to reduce the intensity of centralization in some aspects of the decision making process.
- The study found out that the study sample units agree of some of the stages through which the decision making process in the council is completed while they agree, to some extent, to the other stages. Thus, the researcher recommends the necessity of developing a clear methodology for the stages of decision-making process in the council and implements the same.

إهـــداء

إلى الوالد الشيخ/ دخيّل بن عثمان الحميضي حفظه اللّه

"رئيس مركز المشاش"

إلى الوالد سعادة الأستاذ/ محمد بن دخيّل الحميضي حفظه اللّه

"وكيـل وزارة التربيـة والتعلـيم للإعـداد والتطـوير التربـوي الـسابق"

إلى والدتي الحبيبة (أم عثمان) حفظها اللّه

إلى إخواني وأخواتي

إلى الأقارب والأصدقاء

إلى زملاء العمل والدراسة

إلى أساتذة الإدارة العامة وطلبتها في أنحاء الوطن العربي

أهدي لكم هذا الجهد المتواضع، ،

عبد العزيز، ،

شكر وعرفان

يسرني في مستهل هذه الرسالة أن أقدم شكري لصاحب السمو الملكي الأمير/ نايف بن عبدالعزيز وزير الداخلية رئيس مجلس إدارة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية وسمو نائبه صاحب السمو الملكي الأمير/أحمد بن عبدالعزيز وسمو مساعده للشئون الأمنية صاحب السمو الملكي الأمير/ محمد بن نايف، على دعمهم لأبنائهم طلبة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية في كافة مراحل الدراسة.

كما يسرني أن اشكر معالي رئيس الجامعة الأستاذ الدكتور/ عبدالعزيز بن صقر الغامدي، ومساعده، وعمداء الكليات ووكلائها ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس وجميع العاملين في الجامعة، على جهودهم المخلصة.

جعل الله ذلك في موازين حسناتهم،،،

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

عبدالعزيز،،،

فهرسة ا تويات

فهرسة الجداول

فهرسة الأشكال

الفصل الأول:

مدخـــــل الدراســـــة

١-١ المقدمة

١-٢ مشكلة الدراسة

١-٣ تساؤلات الدراسة

١-٤ أهداف الدراسة

١-٥ أهمية الدراسة

١-٦ حدود الدراسة

١-٧ مفاهيم ومصطلحات الدراسة

مدخل الدراسة

١-١/ المقدمة:

تتكون جميع المنظمات من مستويات إدارية مختلفة تعمل بشكل متكامل ومتداخل لتحقيق أهدافها. ولا شك أن هناك أنماط إدارية مختلفة لكيفية تنظيم العلاقة وعملية صنع القرارات الإدارية فيما يتعلق بتقسيم العمل وتنظيم العلاقة بين هذه المستويات الإدارية حسب طبيعة وأهداف المنظمات. فهناك النمط الإداري المركزي والذي تتركز فيه سلطة عملية صنع القرارات الإدارية في جهة مركزية عليا محددة تعمل على فرض سلطتها وقراراتها على بقية المستويات الإدارية حين تفتقر المستويات الإدارية التنظيمية الدنيا إلى صلاحيات وسلطات التصرف وصنع القرارات. وهناك النمط اللا مركزي في عملية صنع القرارات وهو نمط يأخذ في الحسبان إلى حد كبير أراء المستويات الإدارية في المنظمة وذلك من خلال إشراك بعض ممثليها في عملية صنع القرارات المتعلقة بالمنظمة.

إن مجلس الشورى كمنظمة تهدف إلى تحقيق مبدأ الشورى على نطاق الدولة، ومن باب أولى أن تعمل على إشاعة مبادئ المشاركة بين موظفيها. وحيث أن بعض مهام أي منظمة تتطلب قدراً من المركزية بينما تتطلب مهام أخرى منها تفويض المزيد من الصلاحيات والسلطات

للمرؤوسين فإن نجاح أي منظمة يعتمد على قدرتها على اختيار الأسلوب المناسب لعملية صنع القرارات الذي يناسب مهامها ويسهم في رفـع أداء موظفيها ونجاحها في تحقيق أهـدافها، خاصـة وأن أسـلوب صـناعة القرارات المتبع في المنظمة يؤثر بطريقة مباشرة على الروح المعنويـة للعاملين ويؤثر بالتالي على مستوى أدائهم. ومن هنا فإن هـذه الدراسـة تهدف إلى دراسة طبيعة عملية صنع القرارات بمجلس الشورى بالرضـا الوظيفي للعاملين بالمجلس.

١-٢/ مشكلة الدراسة:

في ضوء ما لاحظه الباحث من خلال عمله بمجلس الشورى مـن تململ بعض الموظفين بمجلس الشورى من الطريقة التي تتم بها بعـض القرارات التنفيذية والإدارية للمجلس وما تسببه من تأثير نفسي؛ قد يؤثر على مستوى أدائهم وعلى مستوى أداء المنظمة ككـل ، تولـدت لـدى الباحث رغبة في دراسة نمط توزيع السلطة وعمليـة صـنع القـرارات بمجلس الشورى وعلاقة ذلك بالرضا الوظيفي للموظفين.

وعليه ومن خلال الاستعراض السابق لمـشكلة الدراسـة يمكـن توضيحها من خلال التساؤل الرئيس التالي :

ما طبيعة عملية صنع القرارات بمجلس الـشورى وعلاقتهـا بمـستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمجلس؟

١-٣/ تساؤلات الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

١) ما درجة المركزية واللامركزية في عملية صنع القرارات بمجلس الشورى من وجهة نظر موظفي المجلس؟.

٢) ما هي المراحل التي تتم من خلالها عملية صنع القرارات بمجلس الشورى؟.

٣) ما هو مستوى الرضا الوظيفي للموظفين بمجلس الشورى؟.

٤) ما علاقة طبيعة عملية صنع القرارات بمجلس الشورى بمستوى الرضا الوظيفي للموظفين؟.

٥) هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات موظفي مجلس الشورى نحو طبيعة عملية صنع القرارات تعزى إلى اختلاف خصائصهم الديموغرافية؟.

١-٤/ أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة عملية صنع القرارات بمجلس الشورى وعلاقتها بمستوى الرضا الـوظيفي لـدى المـوظفين بالمجلس ولتحقيق هذا الهدف تم تحديد الأهداف الفرعية التالية :

١) التعرف على طبيعة عملية صـنع القـرارات " درجـة المركزيـة واللامركزية في اتخاذ القرارات " بمجلس الشورى من وجهة نظـر الموظفين بالمجلس.

٢) التعرف على مستوى الرضا الوظيفي للموظفين بمجلس الشورى.

٣) التعرف على المراحل التي تتم من خلالها عملية صـنع القـرارات بمجلس الشورى.

٤) التعرف على علاقة عملية صنع القرارات بمجلس الشورى بمستوى الرضا الوظيفي للموظفين.

٥) التعرف على الفروق بين استجابات موظفي مجلس الشورى نحـو طبيعة عملية صنع القرارات تبعاً للخصائص الديموغرافية.

١-٥/ أهمية الدراسة:

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في التالي :

١) إضافة جهد متواضع للمكتبة العربية فيما يتعلق بموضـوع عمليـة صنع القرارات وموضوع الرضا الوظيفي.

٢) تمثل إستكمالاً لدراسات أخرى لجوانب أخرى حول موضوع عملية صنع القرارات وكذلك حول موضوع الرضا الوظيفي.

بينما تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في التالي:

١) التوصل لطريقة أفضل لتوزيع السلطة وصنع القـرارات بمجلـس الشورى من خلال وجهة نظر الموظفين وذلك من خلال ربط أنماط توزيع السلطة واتخاذ القرارات (المركزية واللامركزية) بمستوى الرضا الوظيفي للموظفين.

٢) التعرف على مستوى رضا الموظفين عن العمل مما يتيح للقيـادات الإدارية وضع الاستراتيجيات المناسبة لتفعيل وزيادة مستوى الرضا الوظيفي بمجلس الشورى.

٣) التوصل إلى بعض السبل بهدف معالجة المركزية في عملية صـنع القرارات بمجلس الشورى.

١-٦/ حدود الدراسة:

١-٦-١ الحدود الموضوعية:

اقتصرت هذه الدراسة على عملية صنع القرارات الإدارية بمجلس الشورى وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي.

١-٦-٢ الحدود المكانية :

تمثلت الحدود المكانية لهذه الدراسة في موقـع مجلـس الـشورى بمنطقة الرياض.

١-٦-٣ الحدود الزمانية:

حدد زمـن الدراسـة بالفـصل الثـاني مـن العـام الدراسـي ١٤٢٧هـ/١٤٢٨هـ وهي الفترة التي سيتم فيها جمع البيانات.

١-٦-٤ الحدود البشرية:

تمثلت عينة الدراسة في موظفي مجلس الـشورى بمنطقـة الرياض خلال العام ١٤٢٧هـ/١٤٢٨هـ.

١-٧/ المفاهيم والمصطلحات:

١-٧-١ المركزية واللامركزية :

المركزية تعني " حصر السلطات جميعها في يـد مـستوى إداري عال يصرف الأمور كلها وهو المركز الذي تصدر عنه التعليمات وتجب له الطاعة ، حيث لا يتاح لباقي المستويات الإدارية أن تتصرف إلا بناء على أوامر ذلك المستوى الأعلى أو على الأقل بموافقتـه" (الـصباب ، ١٤١٧هـ ، ص ١٣٤).

والمركزية هي " تركيز السلطة في المـستويات العليـا للهيكـل التنظيمي للمنظمة " (سالم وآخرون ، ١٩٩٥م ، ص ١١٧).

ويعرف الباحث المركزية إجرائياً في هذه الدراسة بأنهـا: درجـة تحكم وسيطرة القيادات الإدارية العليا بمجلس الشورى في عملية صـنع القرارات التنفيذية وانفرادهم بها.

أما اللامركزية فتعني " درجة توزيـع أو انتـشار الـسلطة فـي المستويات الإدارية للمنظمة كافة ". (الحبيب وآخرون ، ١٤٠٢هـ ، ص ٧٤).

ويعرف الباحث اللامركزية إجرائياً في هذه الدراسة بأنها درجـة إشراك القيادات الإدارية بمجلس الشورى لمرؤوسيهم في عمليـة صـنع القرارات التنفيذية.

١-٧-٢ القرارات:

تعرف القرارات بأنها " منهج للتصرف يختار من بين عـدد مـن البدائل ليحدث أثر ويحقق نتيجة" (الصباب ، ١٩٩٩م ، ص ٨٥).

ويعرف الباحث القرارات إجرائياً في هذه الدراسة بأنهـا جميـع السياسات والإجراءات الروتينية منها والطارئة التي تتخـذها القيـادات الإدارية العليا بمجلس الشورى والتي تؤثر بـصورة مباشـرة أو غيـر مباشرة على عمل مجلس الشورى وموظفيه وبيئة العمل.

١-٧-٣ اتخاذ القرارات:

" هو جوهر العملية الإدارية ويتطلب قدرة كبيرة علـى التحليـل والدراسة للعوامل المختلفة التي تؤثر في القرار ، كما يتطلب قدرة علـى التخيل واقتراح حلول مختلفة مع اعتبار أن القرارات هو الاختيـار مـن بين بدائل يتم المفاضلة بينها لعلاج مشكلة معينة" (خماخم ، ١٤١٢هـ ، ص ١١).

ويعرف الباحث اتخاذ القرارات إجرائياً في هـذه الدراسـة بأنـه اعتماد القيادات الإدارية العليا بمجلس الشورى لخطوات ومراحل محددة لصنع وإصدار القرارات في مجلس الشورى.

١-٧-٤ صنع القرارات:

مفهوم عملية صنع القرارات لا يتوقف بمجرد صدور القرارات بل إن هناك مراحل لاحقة وسابقة لهذه العملية لأن مفهوم صنع القرارات "يشتمل على عمليات متشابكة ومتلاحقة تبدأ بعملية التصميم وتنتهي بتحقيق الهدف" (عبد الفتاح ، ١٩٨٧م ، ص ٢٢٠).

ويعرف الباحث صنع القرارات إجرائياً في هذه الدراسة بأنه جميع العمليات والإجراءات التي تقوم بها الجهات الإدارية بمجلس الشورى عندما تتخذ قراراتها بداية بجمع المعلومات وإنتهاء بتقييم نتائج القرار المتخذ.

١-٧-٥ الرضا الوظيفي :

" يتكون من الحالة النفسية أو الشعورية التي تصاحب بلوغ الفرد غايته وإشباع حاجته ورغباته التي يتطلبها وذلك من خلال التفاعل بين العوامل الشخصية للفرد نفسه والعوامل الخاصة بطبيعة الوظيفة التي يشغلها والعوامل المرتبطه بمحيط العمل وبيئته" (كامل، ١٩٩٠م ، ص ٧٨، البكري ، ١٩٩٠م ، ص ٩٠).

ويعرف الباحث الرضا الوظيفي إجرائياً في هذه الدراسة بأنه مدى تقبل ورضا موظفي مجلس الشورى لبيئة عملهم والمزايا التي توفرها لهم.

١-٧-٦ مجلس الشورى:

هيئة استشارية تم أنشاؤها في عهد الملك عبد العزيز بأمر ملكـي رقم ٣٧ لعام ١٣٤٦هـ ومهمتها إبداء الرأي في السياسات العامة للدولة التي تحـال إليهـا مـن الملـك كمـا تهـتم بتقـديم النـصح لـولي الأمر(www.Shura.gov.Sa).

الفصل الثاني:
الإطار النظري والدراسات السابقة

٢-١ القرارات: تعريفها، أنواعها، مراحل صنعها والعوامل المؤثرة فيها.

٢-٢ المركزية واللامركزية في صنع القرارات.

٢-٣ الرضا الوظيفي ونظرياته وعلاقته بعملية صنع القرارات.

٢-٤ الدراسات السابقة.

٢-٥ نبذة موجزة عن مجلس الشورى السعودي.

الإطار النظري والدراسات السابقة

٢-١/ القرارات: تعريفها، أنواعها، مراحل ضعفها والعوامل المؤثرة فيها.

ورد في أدبيات الإدارة العديد من التعريفات لمفهوم القرار منها تعريف Nigro نيجرو الوارد في (كنعان، ١٩٨٥م، ص ٨٣) بأنه "الاختيار المدرك (الواعي) بين البدائل المتاحة في موقف معين"، كذلك يعرفه (يس ودرويش، ١٩٧٥م، ص ٢٠١) بأنه "مسار فعل يختاره متخذ القرار باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها" ، وأيضاً يعرف (الصباب، ١٩٨٩م، ص٨٦) القرار بأنه "منهج للتصرف يختار من بين عدد من البدائل ليحدث أثراً ويحقق نتيجة".

ويرى (الرويلي ، ٢٠٠٠م، ص ٨) أن القرار بصورة عامة هو "تحديد ما يجب عمله تجاه مشكلة معينة أو تجاه موقف معين يتطلب ذلك". ويتضح من هذا التعريف أن عملية اتخاذ القرار هي اختيار بديل من بين عدد من البدائل لحل مشكلة ما ، وتمر عملية أتخاذ القرار بعدد من المراحل منها : وجود مشكلة ، البحث عن حل لتلك المشكلة من خلال جمع المعلومات وتحليلها ثم وضع عدد من البدائل وبالتالي اختيار الأنسب من بينها، كما يرى الزهراني (١٤٢١هـ، ص١١) اتخاذ القرار بأنه "عملية اختيار بديل من بين عدة بدائل وأن هذا الاختيار يتم بعد دراسة موسعة وتحليلية لكل جوانب المشكلة موضوع القرار".

٢-١-١ أنواع القرارات:

تباينت وجهات النظر حول الأسس التي يـتم بموجبهـا تـصنيف القرارات وأنواعها ومن أهمها ما ورد في موقع (www.ngoce.org) وهي :

١ – تقسيم القرارات بحسب درجة أهميتها وعموم شمولها:

ويقصد بهذا التقسيم وجود حـدين يمثـل الحـد الأول القـرارات الاستراتيجية التي تمس مبرر وجود المنظمة وكيانها وأهدافها الرئيـسية، ويمثل الحد الثاني القرارات الإداريـة محـددة الأجـل والتـي تتعلـق بالإجراءات وغيرها من المسائل التكتيكية.

٢ – تقسيم القرارات وفق معيار طبيعتها :

هناك قرارات نظامية وقرارات شخصية فعندما يتصرف المدير في إطار دوره كمسئول رسمي فإنه يتصرف في إطار قواعد النظام الرسمي المعلن والمعروف للمجتمع. وفي هذا النوع من القرارات يمكن أن تترك عملية صنع القرارات للإدارة التالية والتي تأخذ قراراتها في حدود أحكام النظــام المقــرر. وتتــضمن القــرارات النظاميــة أو التنظيميــة Organizational القواعد العامة الملزمة والتي يتم تطبيقها من خـلال عدد محدد من الأفراد، ومثال ذلك: اللوائح وتفويض الصلاحيات وتحديد

أجهزة العمل وترتيبها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة (الرويلي ، ٢٠٠٠م، ص ١٠).

أما القرارات الشخصية فيقصد بها تلك القرارات التـي يـصدرها المدير بصفته الشخصية وليس باعتباره شخصاً مسئولاً عن التنظـيم، أي تلك القرارات المتصلة بتصرفاته الشخصية.

٣ – تقسيم القرارات بحسب درجة إمكان جدولتها :

هناك قرارات تعتبر روتينية ومن ثم فإنها ليست حالات معينـة أو مميزة أو فريدة في نوعها. كذلك هناك قرارات لا يمكن جـدولتها وفقـاً لروتين معين لكونها تتميز بأن موضوعاتها ليست متشابهة أو متماسـكة وتستلزم تلك القرارات النظر في كل حالة علـى حـدة وفـق ظروفهـا وموضوعها. حيث تتخذ القرارات وفق الموقف المعين.

٤ – تقسيم القرارات بحسب محتواها من درجة التأكد :

بالنسبة لبعض القرارات تكون البيانات المؤسـسة عليهـا متاحـة ودقيقة وكاملة، والنتائج المتوقعة منهـا مـضمونة ومؤكـدة، وبعـض القرارات الأخرى يتوافر عنها بيانات عامة ومن ثم فإن نتائجها ليـست مؤكدة وتؤخذ قراراتها في إطار المخاطرة بإمكان الحصول على النتـائج المرجوة أو عدم الحصول عليها.

ويمكن جدولة مثل هذه القرارات في إطار أنسب الاحتمالات، وأن هذا التقسيم في الحقيقة يقسم بمدلول نوعية البيانات المتاحة عن الموقـف الذي يتطلب اتخاذ القرارات بصدده والذي أصبح يدرس الآن تحت مـا يعرف بـ (نظرية القرارات) والتي تدور أساساً حول المنطق الرياضـي للاختيار تحت ظروف عدم التأكد.

٥ – تقسيم القرارات بحسب الموضوع محل القرارات:

ويكون هذا النوع من القرارات عبارة عـن قـرارات أجنـدة أي القرارات التي تحدد المشاكل ووضع الأولويات لبحثها. أيضاً قد تكـون قرارات تفضي للإجراءات والأساليب المناسبة للوصـول إلـى حلـول للمشاكل المقررة، وقد تكون قرارات تخصيصية ، كما قد تكون تنفيذيـة متعلقة بتحديد من يقوم بماذا ومتى وأين وكيف. وقـد تكـون قـرارات تقويمية متعلقة بقياس الإنجازات التي تم تحقيقها ومقارنتهـا بالأهـداف المتوقع إنجازها.

٦ – تقسيم القرارات بحسب درجة التغيير المطلوبة :

يتم اتخاذ هذا النوع من القرارات وفقـاً لطبيعـة الموقـف محـل القرارات والآثار المترتبة عليه.ويمكن تفهم هذا النوع من التقـسيم فـي إطار لبعدين متقاطعين هما :

- البعد الأفقي : ويتبني هذا البعد درجة التـأثير التـي يحـدثها القرارات ومن ثم فإنه يقع على امتداده قرارات يتدنى ما تحدثه من تغيير إلى درجة جديدة.

- البعد الراسي: ويتبني هذا البعد درجة تفهـم طبيعـة الموقـف موضوع القرارات والنتائج المترتبة على اتخاذه، ومن ثم فإنه يقع على امتداده قرارات يتعاظم فهمنا لمتابعتها. (www.ngoce.org)

٢-١-٢ مفهوم عملية صنع القرارات :

" تعتبر عملية صنع القرارات من الوظائف الثلاث الرئيسية للإدارة فـي الفكـر العـالمي الإداري المعاصـر" (الخلـف، ٢٠٠٥، ص ٣). بالإضافة للقيادة والاتصال إضافة إلى ذلك فأن وظائف الإدارة لا يمكـن أن توجد وحدها بل يرجع وجودها لعملية صنع القرارات التي تنتشر في جميع المستويات الإدارية وبالتالي تعد عمليـة صـنع القـرارات مـن حتميات الأمور في الإدارة العامة والخاصة وهي ليست مستقلة عن نطاق الإدارة وإنما تعتبر وسيلة أو أداة أساسية لممارسة جميع وظائف الإدارة التي ذكرت آنفاً. وعليه فإن عملية صنع القرارات تتطلب وجود أكثـر من طريقة في كل موقف لمواجهة مشكلة معينة، ويطلق على هذه الطرق اسم "البـدائل" وهـي شـرط أساسـي لاتخـاذ أو صـنع القـرارات. (الرويلي،٢٠٠٠م ، ص ١٢).

وترى (مفتي، ١٤١٥هـ ، ص ١٨) أن هناك عناصر جوهرية لازمة لوجود القرارات لمواجهة موقف معين الأمر الذي يتطلب من الشخص اختيار – بإدراك- أحد البدائل المتوفرة لديه، أي أن تكون هناك مشكلة إدارية تستدعي البحث عن حل لها وأن تكون هناك حلول متعددة تطرح للنقاش، ويتم دراستها وتصميمها حتى يتم التوصل إلى الحل الأكثر ملائمة والذي يمكن تنفيذه بأقل تكلفة وأكبر عائد. ويشير علاقي إلى أن عملية صنع أو اتخاذ القرارات هي عبارة عن عملية اختيار بديل من مجموعة من البدائل ولا يتم هذا الاختيار إلا بعد دراسة موسعة تحليلية لكل جوانب المشكلة موضوع القرارات. (علاقي، ١٩٩٦م ، ص ٤٩٤).

ويؤكد العلماء المختصون في مجال الإدارة بأن مفهوم عملية صنع القرارات لا تتوقف بمجرد صدور القرارات بل إن هناك مراحل لاحقة لهذه العملية لأن مفهوم صنع القرارات يشتمل على "عمليات متشابكة ومتلاحقة تبدأ بعملية التصميم وتنتهي بتحقيق الهدف" (عبد الفتاح ، ١٩٨٧م ، ص ٢٢٠).

٢-١-٣ الخطوات العملية لصنع القرارات :

يرى (الخلف، ٢٠٠٥م، ص ٧:٦) أن هناك تشابهاً كبيراً بين الخطوات أو المراحل التي يجب على صانع القرارات اتخاذها وبين خطوات حل المشكلات، وقد تتطابق في بعض الأحيان وبالتالي تكون

هناك علاقة تكاملية بين عمليتي صنع القرارات وحل المشكلات ويتضمن ذلك ثلاثة مراحل أساسية ، ولكل مرحلة خطوتان فرعيتان وهـي كمـا يلي:

١ – مرحلة جمع المعلومات وتتضمن :

- تحديد المشكلة والهدف.

- اقتراح البدائل الممكنة.

٢ – المقارنة والاختيار وتتضمن :

- مقارنة البدائل وتقويمها.

- اختيار البديل المناسب.

٣ – التنفيذ والتقويم والمتابعة وتتضمن :

- تنفيذ الأمر الذي تم اختياره.

- رقابة التنفيذ والتقويم والمتابعة.

ويعتبر (الزهراني، ٢٠٠١م ، ص ١١) "مرحلة تشخيص المشكلة مفتاحاً لبقية المراحل، لأن التشخيص الخاطئ للمشكلة سيؤدي إلى قـرار خاطئ كذلك لابد من اتفاق وجهات النظر حول ماهية المشكلة التي يجب حلها". لأن وجود أي نزاع خارجي أو اختلاف داخلي سـيلقي بظلالـه

السالبة على التحليل المنطقي في الخطوات التالية. وإذا تمكن المشاركون من التوصل إلى تعريف خاص بالمشكلة فإنهم بذلك يكونوا قد اجتـازوا مسافة كبيرة نحو بلوغ الحل. ولكن رغم أهمية هذه المرحلة إلا أن هناك من يمر عليها مروراً سريعاً بسبب الاستعجال بغية التوصل إلى حل. وقد يؤدي ذلك إلى إغفال أحد جوانب المشكلة أو معالجة أعراض المشكلة.

أما فيما يتعلق بمرحلـة تحليـل المـشكلة ، فيـرى (الـسلطان، ١٤٠٩هـ، ص ٣٥) بأن "تحليل المشكلة محل القرارات والتعرف على طبيعتها يعتبر عامل أساسي في ترشيد استهلاك الثروات، وتقليل الأخطاء والأخطار التي تنجم عن عملية صنع القرارات"، ولكي نتحـرى الدقـة والسلامة لهذه المرحلة فلابد لنا من إتباع الخطوات التالية :

١ – تصنيف المشكلة وتبويبها:

أي تحديد نوعها، وطبيعتها، وحجمها، ومدى تعقدها، ونوعية الحل الأمثل لمواجهتها.

٢ – تحديد المعلومات والبيانات المراد تحليلها ومصادرها:

ولا بد أن تكون هذه المعلومات كافية ودقيقة ومختصرة أو محايدة وحيوية وشاملة ، وأن يتم الحصول عليها في الوقت المناسب وأن تكون من مصادر موثوق بها.

٣ – مرحلة البحث عن البدائل :

وتتمثل هذه المرحلة في إيجاد الحلول الممكنة للمشكلة والتي قـد تكون متعددة، وتعد هذه المرحلة من المراحل الصعبة والدقيقـة وقبـل إيجاد الحلول لابد من توفر البدائل لأن اتخاذ أي قرار فعال لحل مـشكلة معينة يتطلب إيجاد البدائل المتاحة حتى لا يلجأ صانع القرار إلى اختيار أول حل أمامه.

٤ – مرحلة تقييم البدائل :

وتكتسب هذه المرحلة أهمية كبيرة لأنها تمثـل المحـك الـدقيق للمهارات التي يمتلكها صانع القرار ومتخذه وهي مرحلة فكرية صـعبة وتظهر ما يملكه متخذ القرار من احتمالات موضوعية وشخصية.

٥ – مرحلة متابعة تنفيذ القرار :

تتطلب عملية تنفيذ القرار أن يكون الأفراد الموكـل إلـيهم تنفيـذ القرار على معرفة وإلمام بالخطوات اللازمة لتنفيذ القرار ومتابعته حتى يتم التأكد بأن التنفيذ يسير بالصورة المطلوبة ويسير نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

ولكي يتم تنفيذ القرار بنجاح بقدر الإمكان هنـاك مجموعـة مـن الخطوات لابد من إتباعها وهي : التأكد من أن كل فـرد يجـب عليـه

معرفة المهمة الموكلة إليه، أن يلتزم الجميع بالخطوات المحـددة طـوال عملية التنفيذ، أن يتم وضع نظام للمتابعة والرقابة، التأكد من أنه سوف يتم جمع كافة البيانات اللازمة، وأخيراً تحديد الخطـط البديلـة (خطـط الطوارئ) لمواجهة كافة المشكلات التي يمكن أن تحدث في المستقبل وما يمكن عمله لتفادي هذه المشاكل (السلطان ، ١٤٠٩ هـ، ص ٣٥).

ويخلص الباحث من التعاريف السابقة إلى أن عملية صنع القرارات تعتمد في المقام الأول على إيجاد مجموعة من البدائل يتم اختيار أفضلها لمواجهة المشكلة موضوع القرار. أما التعريف الإجرائي الـذي يعتمـد عليه الباحث هو أن مفهوم صنع القـرار يـشمل جميـع الإجـراءات والسياسات الروتينية منها والطارئة التي تتخذها القيادات الإدارية العليـا والتي تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على المنظمة وموظفيها وبيئة عملها.

٢-١-٤ المشاركة في صنع القرارات :

لقد تعددت التعريفات التي قُدمت حول مفهوم المشاركة في عمليـة صنع القرارات، وقد تطرق (الرويلي، ٢٠٠٠م ، ص ٢٨ إلى ٤٣) إلـى هذا الموضوع كالتالي :

أولاً : تعرف المشاركة بأنها "اندماج الأفراد عقلياً وعاطفيـاً فـي مواقف الجماعة، مما يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهدافها وتحمل

المسئوليات المنوطة بها". ورغم تعدد تعاريف المشاركة إلا أنها تتفق في مجملها على إسهام المرؤوسين في صنع القرارات بأشكال ودرجـات متفاوتة من المساهمة في صنع القرارات.

ولتحديد نطاق المشاركة وحدودها في صـنع القـرارات ، فـإن هنـاك اتجاهين ظهرا عند كتاب الإدارة وعلماءها وهما :

أ - الاتجاه التقليدي :

يرى أنصار هذا الاتجاه أن عملية المشاركة ترتبط بنوعية القرار المراد اتخاذه في المستويات المختلفة للتنظيم، فالقرارات الإسـتراتيجية مثلاً تقتصر عملية اتخاذها على القيادات العليا، في حين تتـرك عمليـة صنع القرارات العادية والروتينية على المستويات الأخرى وهذا يعني أن المشاركة في صنع القرارات تعتمد على أهمية القرارات نفسها.

لكن هناك انتقادات توجه إلى هذا الاتجاه بالنسبة لصعوبة تطبيقـه عملياً، لأن هناك شروط لابد من تحقيقها عند العمل بهذا الرأي، مثل أن يلتزم كل عضو في التنظيم بدوره المحدد وبنطاق اختصاصاته الرسمية، حيث يفترض عدم صنع الإدارة العليا لأي قرار روتيني وعـدم صـنع المرؤوسين لأي قرارات استراتيجي.

إضافة إلى ذلك يتطلب تطبيق هذا الاتجاه وجـود وسـائل دقيقـة يستخدمها المديرون للتمييز بين المشكلات التي تحتـاج إلـى قـرارات إستراتيجية ، والمشكلات التي تحتاج إلى قرارات روتينية.

ب – الاتجاه الحديث :

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن المشاركة الفعالة في صنع القرارات تستلزم استخدام الأساليب الجماعية في صنعها، ويتطلب ذلك فسح المجال أمام المستويات المختلفة من الموظفين في التنظيم للمشاركة فـي صـنع القرارات بالإضافة إلى مشاركة الجهات التي يعنيها القـرارات خـارج المنظمة أو التنظيم، ويقيم أنصار هذا الاتجاه المـشاركة علـى أسـاس الأساليب الجماعية في الإدارة بحيث يسعى الرئيس إلى إشراك كل مـن يعنيهم أمر القرارات. إلا أن هناك عدة عوامل تتوقـف عليهـا إمكانيـة تطبيق الأساليب الجماعية من الناحية العملية من أهمها : نوعية القرارات المراد صنعه، ومدى أهميته ، هذا بالإضافة إلى عامل الوقـت والتكلفـة لأن تحقيق المشاركة الفعالة يتطلب مزيداً من الوقت والمال والجهد ، هذا فضلاً عما يتعرض له صنع القرارات من ضغوطات ومدى ما تحدثه هذه الضغوطات من آثار نفسية سيئة.

إلا أنه من الملاحظ أن معظم المديرين يميلون إلى الإنفراد في اتخاذ القرارات بالرغم من أنهم يحاولون في بعض الأحيان إضفاء الصبغة الجماعية على صنع القرارات.

ومن سلبيات هذا النهج الفردي في صنع القرارات أنه يفقد الإدارة الجماعية فاعليتها لأن المرؤوسين سيعتادون على التسليم بصحة آراء رؤسائهم حتى ولو كانت خاطئة ويعملون على استرضاء هؤلاء الرؤساء وبالتالي لا تنمو عندهم الشخصية القيادية ويسعى كل منهم إلى فرض آرائه على الموظف الأقل منه درجة وبالتالي سيؤدي ذلك إلى انعدام الثقة بين جميع المستويات بعضها البعض (الرويلي، ٢٠٠٠م، ص ٢٨ إلى ٤٣).

٢-١-٥ العوامل المؤثرة في عملية صنع القرارات :

يرى (الخلف، ٢٠٠٥ ، ص ١٠:١١) أن هناك مجموعة من العوامل المتشابكة التي تتأثر بها عملية صنع القرارات والتي يمكن تقسيمها إلى:

أولاً : العوامل الشخصية والعوامل المتعلقة بالتكوين النفسي والاجتماعي للشخص الذي يصنع القرارات.

ثانياً : العوامل الاجتماعية التي تصف البيئة الاجتماعية التي يتم اتخاذ القرارات في إطارها.

ثالثاً : العوامل الحضارية أو الثقافية التي تصف الأساليب والعادات والتقاليد التي تحكم الأفراد والجماعات في تصرفاتهم في مجتمع معين.

كما أن هناك مجموعة من العوامل تؤثر في عملية صنع القرارات واتخاذها وتتدخل في سلوك صانعي القرارات (الرويلي، ٢٠٠٠م، ص ٢٠: ٢٢) وتتمثل هذه العوامل في التالي.

١- العامل السياسي:

تتأثر عملية صنع القرارات بمدى القيود التي يفرضها النظام السياسي على حرية صانعي القرار، أو توجيه القرار حتى يأتي أو يكون متسقاً مع فلسفة النظام. كما يعد الارتباط بين الإدارة والسياسة دافعاً للإنجاز وحسن اتخاذ القرار مع الابتكار وبالتالي فإن المدير الذي يتمتع بثقة ومساندة القيادة السياسية يكون أكثر انطلاقا وإنجازاً وأكثر استعداداً لاتخاذ القرار الصعب وتحمل مسئوليته ويكون جل اهتمامه هو تحقيق الهدف المنشود ولا يخشى النيل منه أو التشكيك فيه.

٢- العامل الاقتصادي:

وهنا لابد أن تكون القرارات منسجمة مع الاتجاه الاقتصادي السائد إضافة إلى المستويات الاقتصادية السائدة. كذلك تعتمد عملية صنع القرارات على توفير الإعتمادات اللازمة حيث أن تنمية البدائل وتقويمها وتنفيذها تحتاج أساساً إلى اعتمادات مالية محددة.

٣- العوامل الاجتماعية:

يقصد بها البيئة الاجتماعية التي يتم فيها صنع القرارات، أو التأثير المتبادل بين صانع القرار وأفـراد المنظمـة والتنظيمـات الاجتماعيـة الأخرى، الرسمية منها وغير الرسمية ومن هذه العوامل الاجتماعية:

- عامل المرؤوسين: لابد أن يدرك صانعوا القرارات أن القـرارات التي يتم اتخاذها لن تكـون فعالـة إلا إذا كانـت مقبولـة لـدى المرؤوسين فهؤلاء المرؤوسين ليسوا تابعين فقط لصانع القرارات، وإنما يحددون أيضاً نطاق السلطة التي يتمتع بها صانع القرارات.
- الزملاء: يعتبر الشخص الذي يقوم أو يتولى عملية صنع القرارات عضواً في مجموعة تمثل الهيئة الإدارية في المنظمة، وبالتالي إذا لم يكن القرار مستنداً إلى القيم والمعتقـدات ومراعيـاً لمـصالح الزملاء فإنه سيواجه بمشكلات.
- البيئة الخارجية: يتأثر صانع القرارات بالوقت المتاح، وبالمنافسة التي تواجهه ودرجة اليقين في تحقيق أفضل النتائج.
- الخبراء والمستشارون : يتميز هؤلاء بالخبرة والمهارات الفنيـة ، فهم الذين يتولون عملية دراسـة المـشكلات وإجـراء البحـوث والتجارب وجمع البيانات والمعلومات التي يمكن أن يستفاد منهـا في اتخاذ القرارات، فهؤلاء الخبراء والمستـشارون هـم الـذين

يقومون بتقديم المشورة وطرح الآراء التي تفيد متخذ القرار وله الحق في الأخذ بها أو رفضها.

- نطاق الإشراف: يقصد به عدد المرؤوسين الذين للمدير إدخالهم في نطاق الإدارة الخاصة به، ومدى العلاقة المباشرة بين المدير ومرؤوسيه وكيف يمكن توظيف هذه العلاقة في أداء العمل بصورة فاعلة. وبالتالي فإن ضيق نطاق الإشراف يساعد أو يزيد من سرعة التفاهم بين المدير ومرؤوسيه الأمر الذي يؤدي إلى سرعة صناعة القرار.

٤- عامل القيم والأحكام الشخصية:

يتألف البناء الاجتماعي من العلاقات الاجتماعية التي تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاستمرارية، والتي تتبلور في وحدات هي النظم الاجتماعية. كذلك يعرف النظام الاجتماعي بأنه عبارة عن القواعد والمعايير والمعتقدات والقيم الاجتماعية التي تتضمن إخراج قواعد ومعايير النظام إلى حيز التطبيق. وبناء عليه تعتبر المعتقدات والقيم من المكونات الأساسية للنظام الاجتماعي بل إن نسق القيم الاجتماعية والمعتقدات يعتبر جوهر البناء الاجتماعي ونسيجه (الرويلي، ٢٠٠٠م، ص ٢٠ إلى ٢١).

٢-١-٦ صور وأساليب المشاركة في صنع القرارات:

لقد أدت التطورات الحديثة في الإدارة إلى تعقيد المشكلات الإدارية التي تواجه المديرين وبالتالي صار من الصعب على المدير أن يواجه هذه المشكلات لوحده أو منفرداً مهما كانت قدرته ومعرفته وتجربته والتي تمكنه من الإحاطة بكل جوانب المشكلة وإبعادها وكيفية إيجاد الحلول لها. ويمكن التمييز بين أسلوبين من أساليب المشاركة في صنع القرارات وهما كما عرضها (الرويلي، ٢٠٠٠م ص ٤٣ إلى ٥٠).

٢-١-٦-١ الأساليب العادية وتشمل:

أ- **نظم الاقتراحات:** هي من أبسط أشكال المشاركة وغير مكلفة ولا تحتاج إلى درجة عالية من التنظيم وتعتمد فعالية نظم الاقتراحات بالدرجة الأساسية على مدى الجدية التي تنظر بها الإدارة إلى هذه النظم.

ب- **الاجتماعات:** وهي من أهم أساليب صنع القرار بالمشاركة الجماعية علاوة إلى كونها إحدى أساليب الاتصال المهمة في المنظمة والتي من خلالها يتم تزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة لتحسين الأداء وزيادة الإنتاج ويستطيع كل عضو في المنظمة من معرفة ما يجري بداخل المنظمة من نشاط وأعمال وتمكنهم من الاندماج في جو العمل ومناخ المنظمة.

وعموماً تعد طريقة الاجتماعات من أعلى مراتب القيادة الجماعية، لأنه من خلال هذه الاجتماعات يستطيع أي فرد إبداء رأيه، ويعطى فرصة متكافئة في التصويت عليه وهذا لا يعني خلو هذا الأسلوب من العيوب مثل سيطرة عدد محدود من الأشخاص على الاجتماع ويوجهونه، بسبب عوامل تخرج عن سداد الرأي.

ج- اللجان: هي عبارة عن تشكيلات إدارية ذات مهام خاصة، وتحدد اختصاصاتها في قرارات تكوينها، وتعرف اللجنة بأنها عبارة عن عدد من الأشخاص يناط بهم مجتمعين بعض الصلاحيات والمهام ويتم اختيار هؤلاء الأشخاص رسمياً من قبل الإدارة ليقوموا بالنظر في مشكلة معينة وصنع قرارات لحلها ، أو جمع المعلومات ذات الصلة بالمشكلة وتقديم التوصيات أو الاقتراحات بشأنها.

د- المجالس: هي عبارة عن تشكيلات إدارية ذات مهام خاصة إذ تحدد اختصاصاتها في قرارات تكوينها، وهناك اختلافات بين اللجان والمجالس منها:

- أن المجلس يشكل مستوى إدارياً عالياً مثل مجلس الإدارة في المؤسسات والشركات.
- يختص المجلس عادة بالمسائل التي تتسم بالعموم والشمولية حيث يقوم بإصدار القرارات التي تتصل في الغالب بالسياسات العامة والرئيسية والخطط الإستراتجية وكثيراً ما تكون قرارات المجلس

على هيئة توصيات أو اقتراحات أما اللجنة فإنما تختص بأمور عادية.

هـ - المقابلة الشخصية : تتمثل هذه المقابلة في دعوة الرئيس مرؤوسيه أو زملائه في العمل لمقابلته من أجل التباحث أو النقاش حول مشكلة معينة. أو في بعض الأحيان قد يقوم الرئيس بنفسه بإجراء زيارة لبعض الموظفين أو الموظفين في مكاتبهم حتى يضفي على الموضوع المراد اتخاذ القرارات بشأنه.أهمية خاصة، وتمتاز هذه الطريقة بأنها لا تعطى مجالاً للخروج عن الموضوع المعروض للبحث والدراسة، فضلاً عن أنها لا تستغرق وقتاً طويلاً مادام عدد المرؤوسين أو المختصين محدوداً. لكن من عيوبها أنها لا تحقق المشاركة الجماعية بطريقة فعالة لأنها لا تمنح المجتمعين فرصة التفاكر وإبداء الرأي حول الموضوع.

ولضمان نجاح هذه الطريقة لابد أن يتم التخطيط لها بصورة مسبقة وأن يتم تحديد الوقت والمكان الذي سيعقد فيه الاجتماع وأن يكون ملائماً لهذه المهمة. كذلك يجب على المدير أن يتفرغ لهذه المقابلة وأن يتحلى ببعض السمات أو الخصائص أثناء المقابلة كالتحدث باهتمام واتزان، والاستماع والإنصات للطرف الآخر بكل اهتمام.

و- الاتصال الهاتفي:

يلجأ الأفراد إلى استخدام هذه الطريقة إذا كانت هناك مشكلة ويحتاج حلها إلى تبادل سريع بالآراء، أو قد يكون الأفراد المنوط بهم إيجاد الحل لهذه المشكلة منتشرين في أماكن متباعدة وبالتالي يصعب حضورهم جميعاً في مكان واحد. أو قد يرى مدير المنظمة أو المؤسسة أن عقد الاجتماع قد يضيع الوقت خاصة في ظل الظروف التي تمر بها المنظمة والتي شهدت ظهور المشكلة إضافة إلى ذلك قد يكلف عقد الاجتماع نفقات لا تستطيع المنظمة تحملها وبالتالي يتم الاستعاضة عن المقابلة الشخصية بالاتصال الهاتفي.

وتمتاز هذه الطريقة بأنها تشعر الشخص المتصل به بمقدار أهميته عند المدير وقربه منه، كذلك تتيح هذه الطريقة فرصة أوسع لتبادل الحديث بغير مقاطعة، كما أنها تظهر العجلة واللهفة في الحديث خصوصاً إذا كان مهماً وعاجلاً في موضوعه. لكن من المثالب التي تؤخذ على هذه الطريقة، أنها تظهر عدم اهتمام المدير بالمسألة المراد بحثها وبالتالي يلجأ إلى استخدام الهاتف.

ولنجاح طريقة الاتصال الهاتفي ينبغي أن يكون الحديث واضحاً من حيث تحديد المسألة المراد نقاشها والنشاط التي يجب التطرق إليها أثناء المهاتفة. كذلك يمكن الاستفادة من التطور التقني والاستفادة من الوسائل التكنولوجية الحديثة - سواء كانت مسموعة أو مرئية - في

إجراء المقابلات الشخصية مع رؤساء الأقسام أو مديري الوحدات والإدارات في آن واحد وكل داخل مكتبه.

ز: المذكرات :

يتم استخدام المذكرات من قبل المدراء إذا أرادوا الاستعانة بآراء مرؤوسيهم لصنع قرارات معين وبالتالي قد يطلبون من مرؤوسيهم بعض الاستفسارات والتي يجب توضيحه من خلال المذكرات الكتابية. وفي هذه الحالة قد تساعدهم هذه المذكرات في التوصل إلى القرارات الحكيمة متى ما أعطيت الفرصة الكافية للمرؤوسين حتى يتمكنوا من الإجابة بصورة كاملة على الاستفسارات المطلوبة منهم.

ومن عيوب طريقة المذكرات أنها طريقة بطيئة للحصول على المشاركة الجماعية ولا يتمكن الأفراد مناقشة الموضوع بصورة جماعية فيما بينهم. وهناك أشياء لابد من مراعاتها عند كتابة أو إعداد المذكرات منها: يجب أن يتم تحرير المذكرة بلغة وأسلوب يفهمه الطرف الآخر ويستحسن أن تعزز الرسالة الكتابية بشرح شفهي أو هاتفي ما أمكن حتى لا يكون هناك في فهم مضمونها (الرويلي، ٢٠٠٠م، ص ٤٣).

٢-١-٧ المعوقات أو الصعوبات التي تواجه عملية صنع القرارات:

يرى (الرويلي، ٢٠٠٠م، ص ٢٧:٢٨) أن هناك عدداً من المعوقات التي تواجه عملية صنع القرارات والتي تحول دون أدائها على الوجه

الأكمل ، وهذا ما يؤثر بدوره على الإدارة، ويمكن تلخيص هذه المعوقات في التالي:

١- كثيراً ما تطغي الاعتبارات الاجتماعية والتـأثيرات الشخـصية والتي تؤدي إلى عدم الالتزام أو التحلي بالموضوعية في صـنع القرارات.

٢- تؤثر الاعتبارات السياسية والاقتصادية على موضـوعية صـنع القرارات.

٣- عدم مرونة القوانين واللوائح والتعليمات التي تطبقها أو تعمل بها المؤسسات. فمعظم هذه اللوائح قد تمت صياغتها فـي ظـروف معينة كانت مناسبة في وقتها لكنها لم تعد ملائمة للمستجدات التي تطرأ من وقت لأخر، إضافة إلى ذلـك هنـاك تغييـر مـستمر للتعليمات واللوائح في بعض المؤسسات.

٤- ضعف الرقابة وعدم متابعة تنفيذ القرارات.

٥- المركزية الشديدة وعدم التفويض في عملية صنع القرارات وهذا ما ينعكس سلباً على القيادات الإدارية الوسطى والموظفين لأنـه يؤدي إلى إضعاف روح المسئولية لديهم.

٦- نقص المعلومات وعدم دقتها وحداثتها وغياب الأجهزة والأساليب الحديثة لحفظهما وتنسيقها، بالإضافة إلى تعدد الجهات الرسـمية التي قد تشترك في عملية صنع القرار الواحـد. وكـذلك بـطء الإجراءات وتفقدها والازدواجية والتضارب في القرارات المتخذة من قبل الدوائر المتقاربة فـي الاختـصاص وضـعف الـوعي التخطيطي.

٧- عدم وجود فهم شامل وعميق للأمور التي يجب أن يتخذ القـرار بشأنها.

٨- ضعف قدرة صانع القرارات على إستشراق المستقبل، وليس فقط اعتبار ما يتصل بالقرارات مباشرة.

٩- قلة كفاءة صانع القرارات فيما يتعلق بالمؤهل والتخـصص فـي مجال التدبير الإداري.

١٠- ضعف قدرة صانع القرارات على الابتكار والمبادأة والتـصرف بأسلوب سليم، وعدم قدرته على تحمل المسؤولية وتقبـل النقـد والمحاسبة.

١١- ضعف أو قلة خبرة المساعدين الذين تتم الاستعانة بهم في صنع القرارات.

١٢- النقص في عدد الموظفين وهذا قد يعيق تنفيذ القرارات، وعـدم وضوح الأهداف والرسائل التي من أجلها تم إنشاء المؤسـسة أو الشركة وغيرها.

كذلك تؤثر العوامل التي تتعلـق بالمعلومـات، ونقـص الخبـرة والمعرفة والعوامل الشخصية في عملية اتخاذ القرارات. إضافة إلى ذلك تعد الخلافات الفردية بين صانعي القرارات من العوامل التي تؤثر فـي عملية صنع القرارات لأن الأفـراد يختلفـون فـي قـيمهم الشخـصية واتجاهاتهم وعاداتهم وتقاليدهم وبالتالي يؤثر هذا الاختلاف على درجـة إدراك الفرد للمشكلة وعلى عملية تقويمهم للبدائل الممكنة لحل المشكلة.

ومن العوامل المهمة التي تلعب دوراً كبيراً في صـنع القـرارات "شخصية متخذ القرارات" حيث يؤثر التكوين النفـسي للفـرد وخبراتـه السابقة سواء كانت خبرات ناجحة أو فاشلة، على نوعية القرارات المتخذ من قبله.

٢-٢/ المركزية واللامركزية في صنع القرارات:

إن الاختيار بين المركزية واللامركزية يعتبر من أكبر المشاكل المتصلة بتفويض السلطة في المنظمات الإنسانية مهما اختلفت أنواعها، ومما يزيد من حدة هذه المشكلة عدم القدرة على تغلب أحدها على الآخر، فكل منها يحقق مزايا لا تتوفر في الآخر.

٢-٢-١ مفهوم المركزية واللامركزية:

يوجد عدد من التعريفات للتمييز بين المركزية واللامركزية سنذكر اثنين منها أشهرها فأحد التعريفات يشير إلى أن المركزية تعني التركيز الجغرافي، أي وجود المنظمة في مكان واحد. في حين أن اللامركزية تعني التشتيت الجغرافي، بمعنى توزيع فروع المنظمة في أماكن متفرقة. كما يشير التعريف الآخر إلى أن المركزية واللامركزية تعتمد أساساً على درجة تفويض سلطة اتخاذ القرارات على المستويات التنظيمية، حيث تميل المنظمة إلى الأخذ بأسلوب اللامركزية بزيادة درجة تفويض السلطة، والعكس في حالة استبقاء سلطة اتخاذ القرارات في المستوى الأعلى.

ويعرف عبد الوهاب (١٤٠٢هـ) المركزية بأنها "تجميع صلاحيات اتخاذ القرارات في إدارة أو شخص واحد أو عدد محدود من المديرين". وأما اللامركزية فهي "انتشار صلاحية اتخاذ القرارات في

أكثر من جهة أو إدارة أو شخص" (ص، ٣٤). ويقصد بصلاحيات اتخاذ القرارات ممارسة الوظائف الرئيسية للإدارة من تخطيط وتنظيم وقيـادة ورقابة. وتأخذ المركزية واللامركزية درجات مختلفـة. فتزيـد درجـة المركزية إذا انحصرت صلاحية التصرف واتخاذ القـرارات فـي يـد شخص واحد أو عدد قليل. أما إذا كان هناك تفويض للسلطات للمستويات الإدارية المختلفة، فإن هذا يعني زيادة اللامركزية.

ولا يوافق (ألن ١٩٥٨م) على اعتبار اللامركزية الجغرافية شكلاً من أشكال اللامركزية الإدارية. ويدلل على ذلك بقوله "أنه عندما تقـوم إحدى المنظمات ذات المركز الرئيسي في مدينة ما ببناء وحـدتين فـي مدينتين آخرين، فإنها في الواقع توزع تسهيلاتها الإنتاجية علـى أمـاكن متفرقة، وليس ضرورياً أن تكون لا مركزية، لأن اللامركزية الإداريـة ليس من الضروري أن تتواجد مع التشتت الجغرافي".

ويأخذ (فايول) بنفس المعنى عندما يقول "أن كل ما يزيد من أهمية المرؤوسين في المنظمة يعد شكلاً من أشكال اللامركزية، وبالعكس فـإن كل ما يقلل من أهميتهم يعتبر ميلاً نحو المركزية".

إن الرأي الغالب هو أن التشتت الجغرافي يمكن أن يكـون أحـد الأسباب التي تؤدي إلى اللامركزية. وعليه، فإن لفظ اللامركزيـة إنمـا

يعني مدى التوسع في تفويض سلطة صنع وإصدار القرارات. (أيـوب، ١٤١٤هـ، ص ١٩٩).

٢-٢-٢ درجة اللامركزية:

إن اللامركزية – بمعنى التوسع في تفويض السلطة- لا يمكن أن تكون مطلقة. وهذا يعني أن أي تنظيم إداري لمنظمة ما، لابد أن يتضمن قدراً من المركزية وقدراً آخر من اللامركزية. ولغرض التدليل على هذا الرأي، فلو تصورنا حالة افتراضية يحتفظ فيها الرئيس الأعلى لإحـدى المنظمات بجميع السلطات اللازمة لاتخاذ جميع القرارات، نكون قد حققنا المركزية الكاملة، على العكس من ذلك، إذا تمتع كل إداري فـي جميـع المستويات بسلطة تحديد ما يشاء من الأهداف، وإصدار ما يريـد مـن القرارات، نكون قد حققنا اللامركزية الكاملة، أو المطلقة، والحالة الأولى مستحيلة التنفيذ عملياً، خصوصاً في منظمة كبيرة الحجم متعددة النشاط. أما الحالة الثانية – اللامركزية الكاملة – فتعني نوعاً من الفوضى.

معنى ما سبق أن اللامركزية – وكذلك المركزية – هـي تعبيـر نسبي. ومن ثم، فإن التوازن بين المركزية واللامركزية يـصبح أحيانـاً وهذا التوازن تحدده العلاقة التنظيمية بين المستويات التنفيذية والمستويات العليا، ويمكن الاستدلال عليه من ناحيتين عرضها (أحمـد وآخـرون ، ١٤٠٢هـ ، ص ٦٩).

- القرارات التي يحتفظ المستوى الأعلى بحق إصدارها.
- مدى مساهمة المستويات التنفيذية في صنع القرارات التخطيطية والرقابية.

٢-٢-٣ فروض مدخل الأنظمة وتحديد درجة اللامركزية:

٢-٢-٣-١ الفرض الأول: حجم المنظمة

إن زيادة حجم المنظمة (مقاساً بعدد العاملين) تعني زيادة تعقد عملياتها، هذا الوضع يؤدي إلى تعقد عملية اتخاذ القرارات والتي تحتاج عندئذ إلى وقت أطول لتحليل المعلومات ودراسة المشاكل المختلفة. كل ذلك ينتج عنه زيادة العبء على كاهل المديرين في المستويات العليا، عندئذ فإن التفويض يصبح ضرورة ملحة، وبناء عليه، فإن زيادة حجم المنظمة تزيد من احتمالات اللامركزية.

٢-٢-٣-٢ الفرض الثاني: التداخل بين الأنشطة

كلما زادت درجة التداخل بين الأنشطة، يكون من الأفضل تطبيق المركزية في اتخاذ القرارات، وذلك لكي يمكن الحصول على جميع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات من مصدر واحد.

٢-٢-٣-٣ الفرض الثالث: شخصية العاملين

إن شخصية العاملين – أي مهاراتهم وقدراتهم وصفاتهم الشخصية – تعتبر عاملاً مؤثراً في المفاضلة بين المركزية واللامركزية. إن تمتـع العاملين بمستوى عال من المهارة والمقدرة، يعد من الأسباب التي تبـرر اللامركزية.

٢-٢-٣-٤ الفرض الرابع: توافق الأهداف

عندما تكون أهداف العاملين متوافقة مع أهـداف إدارات وأقـسام المنظمة، وعندما تكون الأهداف الأخيرة متوافقـة مـع الهـدف العـام للمنظمة، فمعنى ذلك إمكانية تحقيق مستوى مرتفعاً من التنسيق، عندئـذ فإن اللامركزية يمكن أن تطبق بنجاح.

٢-٢-٣-٥ الفرض الخامس: مستوى صنع القرار

إن صنع القرار المناسب – سواء في المستوى الأعلى أو المستوى الأدنى- يتوقف على نوع النشاط، وعموماً فإن قرارات التمويل والأفراد عادة ما يحتفظ بها في المستوى الأعلى، أي تكون القرارات مركزية.

٢-٢-٣-٦ الفرض السادس: كفاءة النظام

يقصد بكفاءة النظام الكلي للمنظمة قدرتها النسبية في تحقيق أهدافها ومعدل النمو في عملياتها، وطبيعة النشاط الذي تزاوله، وكفاءة عمليـات الرقابة.

إن المنظمة التي يمكنها تحقيق أهدافها المالية بنجاح يصبح لـديها دافعاً قوياً لزيادة إسهام العاملين ومشاركتهم في عملية اتخاذ القـرارات، أي تتجه نحو اللامركزية. من حيث معدل النمو، فـإن النمـو البطـيء والتدريجي يمكن استيعابه في ظل المركزية السابق تطبيقها فـي الحجـم الصغير. أما إذا كان معدل النمو سريعاً، أو متمثلاً في التوسع عن طريق شراء وضم منظمات أخرى، فإن التحول إلى اللامركزية يـصبح أمـراً ضرورياً. أما طبيعة النشاط الذي تزاوله المنظمة فإنه يعد سبباً رئيـسياً للمركزية أو اللامركزية حتى لو تعارض مع المبررات الأخرى لأيهما، ويقصد بطبيعة النشاط تلبية حاجات العملاء، مـصادر المـواد الأوليـة ومواقع التـسهيلات الـصناعية للمنظمـة (أيـوب، ١٤١٤هـ ـ، ص ١٩٩:٢٠٠).

أخيراً فإن مدى كفاءة عمليات الرقابة في المنظمة تعتبـر عـاملاً محدداً لمستوى اللامركزية، فالمدير لا يمكن أن يفوض السلطة إلا فـي وجود وسائل رقابية فعالة تضمن له متابعة الأداء والحكم على مـستواه، والعكس صحيح.

٢-٢-٤ وللمركزية مجموعة من المزايا تتلخص فيما يلي:

١) سهولة التنسيق وتوحيد الـسياسات والممارسـات بـين الإدارات المختلفة.

٢) التشغيل الاقتصادي الأمثل للإمكانات المتاحة.

٣) صحة القرارات المتخذة نتيجة اسـتغلال الخـدمات الاستـشارية المتخصصة.

٤) تكوين فريق متعاون من متخذي القرارات علـى مـستوى الإدارة العليا.

٥) عدم حدوث ازدواجية في القرارات.

٦) سهولة الرقابة وإجراءاتها. (عبد الوهاب، ١٤٠٢هـ، ص ١٠١).

٢-٢-٥ كيف تتحقق المركزية؟

تتحقق المركزية بطرق عديدة، منها:

١) تتحقق المركزية الإدارية عندما يتم تصعيد كـل موقـف أو مـشكلة تتطلب حلاً إلى القيادات العليا في الجهاز الإداري الحكومي من أجل البت فيها، ووضع الحلول المناسبة لها. وهذا يعنـي عـدم امـتلاك المستويات الدنيا في الهرم التنظيمي صلاحية إيجاد الحل أو التصرف إزاء هذه المشاكل إلا بعد موافقة القيادات العليا. ومثلما يكـون مـن

صلاحية هذه القيادات العليا مهمة اتخاذ القرار، فإنها تمتلـك الحـق كذلك في الرفض والتعديل والإلغاء إذا ما تطلب الأمر ذلك، وما على الجهات الأدنى إلا تنفيذ ما تقرره هذه القيادات العليا.

٢) وتتحقق المركزية بواسطة إصدار لوائح وتعليمات وقرارات تفصيلية من قبل الجهات العليا وتلتزم الجهات الأدنى بتطبيقها، دون أن يكون لها حق التصرف والاجتهاد بما يخالف هذه القـرارات والتعليمـات صورة رسمية وتتسم بطابع العمومية، بمعنى أنها تطبق على جميـع الحالات المتشابهة. في هذه الحالة تعفي المستويات الإدارية العليا من اتخاذ قرارات مباشرة منفردة تتعلق بكل حالة على حدة أو بكل موقف من المواقف التي تواجه الأجهزة الإداريـة ذات المـستوى الأدنـى، فتحصيل الضرائب الجمركية مثلاً تنظمـه قواعـد ولـوائح تحـدد إجراءات تثمين السلع والجهة التي تقوم بـالتثمين ونـسبة الـضريبة المفروضة على كل نوع من أنواع السلع وحالات وشـروط وحـدود الإعفاءات الجمركية، وعلى دائرة الجمارك أن تطبق هـذه القواعـد واللوائح بكل دقة دون أن يكون لها حق التصرف والاجتهاد.

٣) كما يمكن تحقيق المركزية بطريقة الخلط بين الطريقتين السابقتين، فقد يصدر المركز لوائح وتعليمات تفصيلية منظمة للعمل فـي الجهـاز الإداري، على أن تعرض على المركز الحالات والمشاكل التي يكون

لها طابع مميز، أو حين لا تتضمن اللوائح والتعليمات حلولاً لهـا، أو لا تحدد كيفية التصرف إزاءها. (العكيلي، ١٩٩٢م، ص ١٦١).

٢-٢-٦ عوامل وأسباب الأخذ بأسلوب المركزية:

تكمن عوامل وأسباب الأخذ بالمركزية الإدارية كأسلوب في إدارة التنظيم الحكومي لاعتبارات عديدة، تكون في ذهـن الرئاسـة الإداريـة محور فكرها في تركيز السلطة وممارستها في إدارة الجهاز الحكـومي. فصدور القرارات من مركزية واحدة يـضمن توحيـد أنظمـة العمـل الحكومي ويضمن توحيد المعايير التي تقوم عليها تصرفات العاملين فـي الأجهزة الإدارية.

وفي هذا المجال يمكننا إبراز أهم العوامل والأسباب التي تؤدي إلى الأخذ بنظام المركزية الإدارية في الآتي:

١) من الأسباب التقليدية لإتباع أسلوب المركزية: رغبة الرئيس الإداري في مباشرة السلطة بنفسه نظراً لحبه لها واستئثاره بها وعدم ثقته فـي مساعديه أو مديري الوحدات الإدارية الأدنى أياً كانت أسـباب عـدم الثقة.

٢) الرغبة في توحيد أساليب وأنماط النشاط والعمل الإداري في مختلـف مرافق الدولة وفي مختلف مناطقها، وهذه الرغبة تتحقق مـن جـراء

الاعتماد على مصدر مركزي واحد في إصدارات القـرارات التـي تكون ملزمة لجميع أجزاء الجهاز الإداري.

٣) انتفاء العيوب التي كانت تترافق مع اتباع أسلوب المركزية من خلال التطورات العلمية الحديثة التي سهلت عمليـة الإتـصالات وسـرعة إيصال القرارات والتعليمات إلى أجزاء الجهاز الإداري من المركـز، هذا بالإضافة إلى أن التخوف من المسئولية الإدارية في التنظيمـات الحكومية الحديثة والتي تتم من خلال عديـد مـن أجهـزة الرقابـة الإدارية، قد أدت إلى ممارسة السلطة فـي إدارة التنظـيم بأسـلوب مركزي.

٢-٢-٧ وللمركزية مجموعة من العيوب منها ما يلي:

١) عدم تكوين صف ثان أو تنمية طبقة بديلة من متخذي القرارات فـي المنظمة.

٢) انخفاض الروح المعنوية للرؤساء على المستويات الإدارية الأدنى.

٣) قد يغفل متخذ القرار في المستوى الأعلى عن بعض العوامل الهامـة التي تعايشها المستويات الأقل.

٤) خطورة القرار الفاشل تمتد لتشمل قطاعاً كبيراً أو المنظمة بأكملها.

٥) قد تؤدي المركزية إلى نوع من الإتكالية أو الاعتماد، عنـد أعـضاء المستويات الإدارية الأدنى، فلا يتصرفون فـي أي موقـف انتظـار

للقرار من الإدارة العليا، الأمر الذي يعطل الابتكار ويضيع الأفكـار الجديدة

٢-٢-٨ اللامركزية:

اللامركزية الإدارية تعني تفويض كل أو بعض سلطات المركز إلى الوحدات والوظائف الأدنى في الجهاز الإداري. وهذا يعني تمتـع هـذه الوحدات الإدارية والوظائف بصلاحية وسلطة صنع القرار، والتـصرف المستقل، وفق ما يمليه عليها تقديرها للحالات والمشاكل التي تواجههـا. فعندما تصنع القرارات على مستوى الوحدة، أو الوظيفة القائمة بالتنفيـذ، دون أن تصعد هذه القرارات إلى مـستويات أعلـى، وعنـدما لا تقيـد تصرفات الوحدات والوظائف بلوائح مقيدة لسلطتها وصلاحيتها التقديرية، فإن اللامركزية تكون هي الصفة الغالبة.

وكذلك فإن اللامركزية تعني المرونة في التبعية الإدارية، بحيـث لا ترتبط الأجهزة الإدارية في إقليم الدولة ارتباطاً رأسياً، إذ تتدرج هرميـاً في الجهاز الإداري ببعضها، بحيث تكفل تأدية الوظيفة الإدارية للدولـة على وجه لا يتعارض مع بعضه، وعلى وجه لا يحدث تبايناً وتعارضـاً في أهداف الدولة. ولا يتعارض كل ذلـك مـع القـرارات الدسـتورية والتشريعية أو القضائية للدولة.

وتبريراً لهذا الأسلوب في إدارة الجهاز الحكومي، يرى فيه البعض أنه يحرر الإدارة من الروتين، ويساعد على روح الابتكار فيها، وعلـى الوفاء بالحاجات البيئية والإقليمية لمناطق الدولة، وفق ظروفها المحليـة، كما أنه يضفي الصفة الديمقراطية على العمل الإداري نفسه.

وبطبيعة الحال، فإن هذه الأجهزة، أو المجالس التي يضمها النظـام الإداري اللامركزي، تخضع تماماً لإشراف الدولة، ولجميع مؤسـساتها السياسية، ولما يصدر عنها من قرارات.

٢-٢-٩ وللامركزية مميزات عديدة منها ما يلي:

١) تفرغ المديرين للقرارات الهامة، وعدم انشغالهم بالمشكلات الفرعية.

٢) سرعة اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

٣) اتخاذ قرارات " أفضل" ، لان متخذ القرار إذا كان يعايش المشكلة فهو أقدر من المدير الذي لا يعرف تفاصيلها.

٤) تدريب المديرين والرؤساء على المستويات الأول.

٥) تحقق اللامركزية مبدأ هاماً من مبادئ التنظيم وهو توازن الـسلطات والمستويات.

٦) رفع الروح المعنوية للمديرين والرؤساء فـي المـستويات الإداريـة المختلفة نتيجة لشعورهم بالمشاركة الإيجابية.

٧) زيادة حماس أعضاء المستويات الإدارية المختلفة ورغبتهم واهتمامهم بحل المشكلات التي تواجههم، وبالتـالي ظهـور الأفكـار الجديـدة والحلول المبتكرة.

٨) مخاطر القرارات الضعيفة موزعة، فهي تؤثر على إدارة واحـدة أو قسم واحد بدلاً من التأثير على المنظمة كلهـا أو عـدد كبيـر مـن الإدارات. (عبد الوهاب، ١٤٠٢هـ، ص ٩١).

٢-٢-١٠ وتتحقق اللامركزية في إحدى الحالتين التاليتين:

أولاً : قد يفرض المركز السلطة والصلاحيات للوحدات والوظائف الأدنى، مع بقاء هذه الوحدات والوظائف في كيان الجهاز الإداري الذي يقع المركز على قمته، مثل تفويض السلطة لبعض مصالح أو فروع وزارة معينة، لكي تباشر عملها، دون تدخل من الجهاز المركزي للوزارة، ولكن مع بقاء هذه المصالح والفروع ككيانات مندمجة في كيان الوزارة.

ثانياً: قد تتحقق اللامركزية من خلال منح كل أو بعض الوحدات التنظيمية العامة استقلالاً إدارياً وتنظيمياً مالياً، ومنحها الشخصية الاعتبارية المستقلة، وفي هذه الحالة تباشر هذه الوحدات التنظيمية سلطات واسعة في إدارة شؤونها وأعمالها بنفسها. وفي هذه الحالة تعتبر الوحدات التنظيمية التي منحت هذا الاستقلال وحدات لا مركزية. ومثل هذه الوحدات اللامركزية المؤسسات والمشروعات العامة التي تمنح شخصية اعتبارية مستقلة، وهذه ما يطلق عليها أسم (اللامركزية المصلحية). وهناك أيضاً وحدات الإدارة المحلية، ووحدات الحكم المحلي التي تتمتع بشخصية اعتبارية مستقلة، وكيان تنظيمي مستقل، وهو ما يطلق عليه اسم (اللامركزية الإقليمية) (عاشور، ١٩٧٩م، ص ٣١١).

إن الأسلوب اللامركزي في الإدارة يقوم على فكرة تشتيت السلطة، وتوزيعها بين أجزاء الجهاز الإداري ومستوياته، وعلى تفويض هذه السلطة إلى المستويات الأدنى. والأسلوب اللامركزي بهذا المفهوم يحمل في طياته إمكانيات تنوع القرارات والتصرفات التي تصدر عن الأجهزة والمنظمات، وعن العاملين فيها.

٢-٢-١١ عوامل وأسباب الأخذ بأسلوب اللامركزية:

من الأسباب والعوامل التي تدفع للأخذ باللامركزية، يمكننا أن نذكر التالي:

١) إن اللامركزية تمنع التركيز، والتضخم في ممارسة السلطة، وهذا يؤدي إلى تمنع الوحدات الإدارية أسفل التنظيم الإداري بقدر من السلطة في اتخاذ القرارات. وهذا يمكنها من المبادرة في وضع القرارات في موقعها. ومن ثم تكون متلائمة إلى حد كبير مع ظروف العمل، حيث تتم وفق تقدير الظروف المنبثقة من مواقع العمل.

٢) إن اتساع حجم التنظيمات الإدارية يستدعي الأخذ بأسلوب اللامركزية. فعندما تتنوع مهام الحكومة، ويتسع نطاق الدور الذي تقوم به في المجتمع، ويتضخم نتيجة لذلك جهازنا الإداري، ويتعقد بناؤه، فإن اللامركزية تفرض نفسها في كثير من الأحيان كأسلوب لإدارة وتسيير الأجهزة والمنظمات الحكومية الضخمة التي يقع عليها أداء هذه المهام، والقيام بهذا الدور. فكلما توسع الجهاز الإداري وتشعب وتعقد، يصبح من الصعب تسييره بأسلوب الإدارة المركزية، وتصبح اللامركزية أحد عوامل رفع كفاءة هذا الجهاز وفعاليته من خلال تفويض المستويات الأدنى فيه لبعض السلطات والصلاحيات في اتخاذ القرار المناسب.

٣) إن التخصص ومبدأ تقسيم العمل، يحتم الأخذ بأسلوب اللامركزية. فهذا الأسلوب يخفف إلى حد كبير من أعباء القيادة الإدارية، ويمنع تضخم السلطة، حتى تتفرغ القيادة الإدارية لوظائف أخرى، هذا إلى

جانب أن اللامركزية تبعد الرئاسـة الإداريـة عـن الـدخول فـي التفصيلات.

٤) إن مبادئ ديمقراطية إدارة التنظيم توجب الأخذ باللامركزيـة، كمـا تؤدي اللامركزية إلى تنمية وتوسيع خبرات القيادات الإدارية، بحيث تصبح اللامركزية أداة لتدريب رئاسات المستقبل.

5) تؤدي اللامركزية إلى مواجهة مشاكل إدارة التنظيم بسرعة، والتصدي لحسم الأمور باتخاذ القرار الملائم لمواجهة المواقف المختلفة.

٦) تؤدي اللامركزية إلى تدعيم التعاون بين المـستويات المختلفـة فـي التنظيم الإداري، فيما يتعلق بأداء برامجها، كما تعمل على رفع الروح المعنوية، وخلق روح المبادرة، والقضاء على الروتين ومقاومات تنفيذ البرامج. (الحيكلي، ١٩٩٢م، ص ١٦٤).

٢-٢-١٢ وأما العيوب التي تحملها اللامركزية فهي:

١) تناقض أو عدم اتساق القرارات المتخذة.

٢) ازدواج الخدمات التي تستلزمها الإدارات المختلفة وزيادة التكاليف.

٣) صعوبة الاتصالات أفقياً ورأسياً – لأن الإدارات المختلفة تصبح " شبه مستقلة" وبطء الوقت المستنفذ في نقل المعلومات.

٤) قد يحس المـديرون بعـدم أهميـة الاستـشارات التـي يقـدمها المتخصصون، أو عدم الحاجة إليها.

٥) صعوبة الرقابة، وضعف الروابط مع الإدارة العليا، وخاصة في الفروع والمناطق الأخرى.

٦) هناك خطورة النظرة الجزئية (كل إدارة تتخذ قراراتها على حدة)، وعدم أخذ العوامل الأخرى المؤثرة في الحسبان.

ويندر في الحياة العملية أن تجد المركزية الكاملة أو اللامركزية التامة ولكن الغالب أن تجد المركزية واللامركزية سوياً في منظمة واحدة، ولكن بدرجات مختلفة. وتقرر إدارة المنظمة الدرجة الملائمة من المركزية واللامركزية بناء على مجموعة من العوامل، أهمها طبيعة العمل المؤدي، وحجم المنظمة، وانتشارها الجغرافي، ودرجة السرعة المطلوبة في أداء الأعمال، ووجهة نظر الإدارة العليا، ونوع العاملين وتخصصاتهم وقدارتهم وطموحاتهم، والخدمات الاستشارية المتاحة. (عبد الوهاب، ١٤٠٢هـ، ص ٩٤).

٢-٣/ الرضا الوظيفي ونظرياته وعلاقته بعملية صنع القرارات:

لقد وجد موضوع الرضا الوظيفي الاهتمام من قبل العديد من فروع المعرفة الإنسانية وهذا ما أدى إلى تعدد التعريفات التي وردت بصدد هذا الموضوع ، ومن ضمن هذه التعريفات ما أوردها (الحربي، ١٩٩٤م ،ص ٩:١١) كما يلي :

- هناك تعريف سوبر Super الذي أورده (العديلي ، ١٤٠١هـ ، ص ١٢٢) والذي عرف الرضا الوظيفي بأنه "رضا الفرد عن العمل" والذي يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذاً مناسباً لقدراته وميوله وسمات شخصيته بالإضافة إلى موقفه العملي وطريقة حياته التي تمكنه من لعب الدور الذي يتماشى مع نموه وخبراته".
- ويرى بعض الباحثين أن الرضا الوظيفي هو عبارة عن حالة يتكامل فيها الفرد مع عمله ووظيفته وتفاعله معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في التقدم والنمو وسعيه إلى تحقيق أهدافه الاجتماعية.

- ويرى فروم (Vroom) أن الرضا الوظيفي هو "المدى الذي تـوفي معه الوظيفة شاغلها نتائج ذات قيمة إيجابيـة" (Vroom, 1964, 110)

وتطرق (أسعد ، ١٩٨٤ ، ص ٢٩) إلى تعريف بلـوك Bullock عن الرضا الوظيفي الذي يعرفه بأنه "اتجاه يعتبر محصلة للعديد مـن الخبرات المرغوبة وغير المرغوبة المرتبطة بالعمل، ويكشف هذا الاتجاه عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته، ويعتمد هذا التقـدير بدرجـة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخـصية بالإضافة إلى الإسهامات التي يقدمها العمـل وإدارة العمـل مـن أجـل التوصل إلى الغايات المنشودة."

كما تطرق (العريض، ٢٠٠٤م، ص ٥٤-٥٥) إلى مجموعة مـن التعريفات الخاصة بالرضا الوظيفي ومنها:

تعريف العديلي للرضا الوظيفي بأنه " شعور الموظف بالارتيـاح النفسي والقناعة والسعادة من العمل الذي يؤديه".

كذلك هناك تعريف (السالم ١٩٧٠م، ص ١١٤) والذي يعـرف الرضا الوظيفي بأنه "الحالة النفسية أو الشعورية التي تصاحب بلوغ الفرد غايته وإشباع حاجاته ورغباته التي يتطلبها وذلك من خلال التفاعل بـين

العوامل الشخصية للفرد نفسه والعوامل الخاصة بطبيعة الوظيفـة التـي يشغلها والعوامل المرتبطة بمحيط العمل وبيئته".

وتعتبر معنويات الأفراد الموظفين من أهم العوامل التـي يمكـن اعتبارها من ضمن المؤشرات الإيجابية وهي بمثابة مقياس لمدى فعاليـة أداء الأفراد، وإذا كانت معنويات الأفراد مرتفعة فإن ذلـك يـؤدي إلـى تحقيق النتائج التي ترغب المنظمة أو المؤسسة في تحقيقها وبالتالي لابـد للمنظمات أن تهتم بالروح المعنوية للأفراد الذين يعملون بهـا. ويقـصد بالروح المعنوية المزاج السائد بين جماعة من الأفراد تتميـز بالـشعور بالثقة فيما بينهم وبالأدوار التي يلعبونها وشـعورهم بـالولاء لمنظمـتهم والاستعداد والعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وأن هنـاك علاقـة طردية بين الروح المعنوية وإنتاجية المنظمة، فكلمـا ارتفعـت الـروح المعنوية للعاملين بالمنظمة، كلما ازدادت إنتاجيتها.

ويتفق مع ما سبق (أبو شيخة، ١٩٩٤م، ص٣) حيث ذكر أن هناك جوانب رئيسية تعتمد عليها الإدارة في مختلف الأجهـزة والمؤسـسات والمنظمات حتى تضمن نجاحها وتحقيق أهدافها المختلفة وتتمثـل هـذه الجوانب في التخطيط والتنظيم والتمويل والانتاج. لكـن يظـل العامـل البشري هو العامل الرئيسي في كل جوانب العملية الإداريـة وبالتـالي تسعى المؤسسات إلى الاهتمام بهذا العنصر، ويـأتي الرضـا الـوظيفي والروح المعنوية الإيجابية للعاملين هي المقياس العملي لنجاح الإدارة.

كذلك أشار "هوبوك" الذي ورد في (النمر، ١٤١٢هـ ، ص ٨٣) إلى مفهوم الرضا الوظيفي بقوله : "إن الرضا الوظيفي هو الشيء الذي تظهر اهتماماً نحوه والذي يتكون من مجموعة من العوامل النفسية والبيئية والمادية والتي تجعل الفرد من الإفصاح بأنه راضي عن عمله".

وهناك من يعتقد أن الرضا الوظيفي هو عبارة عن الموقف الذي يتخذه الفرد تجاه وظيفته أو عمله بصورة تعكس وجهة نظره وتقييمه لعنصر أو أكثر من العناصر الموجودة في محيط العمل.

ويعرف الباحث الرضا الوظيفي تعريفاً إجرائياً بأنه مدى تقبل ورضا موظفي مجلس الشورى لبيئة عملهم والمزايا التي توفرها لهم

٢-٣-٢ نظريات الرضا الوظيفي :

لقد تطرق (العديلي ، ١٩٨٣، ٤٣ إلى ٤٦) إلى بعض النظريات الخاصة بموضوع الرضا الوظيفي وهي :

١ – نظرية التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية :

أو ما يعرف بنظرية ماسلو (١٩٤٣ ، ١٩٥٤م) ، وتعد هذه النظرية من النظريات الأساسية التي تساعد الإنسان في العمل وسعيه لإشباع حاجاته المختلفة ، ويرى **Maslow** أن حاجات الإنسان تتدرج حسب درجة إشباعها وذلك في مدرج هرمي، وهذه الحاجات هي :

١ – الحاجات الأساسية (المادية).

٢ – الحاجة إلى الأمن والضمان.

٣ – الحاجة إلى الصداقة والعلاقات.

٤ – الحاجة إلى احترام النفس والآخرين.

٥ – الحاجة إلى إثبات الذات.

ويعتقد Maslow أن الدافع هو الحاجة الملحة التي يسعى الفرد إلى إشباعها وكلما أشبعت حاجة ظهرت الحاجة التي تليها ،وهكذا في بقية الحاجات التي تظهر في مدرج هرمي يبدأ بالحاجات الأساسية وينتهي بالحاجة إلى إثبات الذات.

٢- نظرية العاملين لهرزبيرج (١٩٥٩م) :

قام عالم النفس فردرك هرزبيرج **F.** HEZBERG في ١٩٥٩م بإجراء دراسة عن دوافع العالمين ورضاهم في مدينة بتسبيرج بولاية بنسلفانيا، وقد توصل في هذه الدراسة إلى بعض النتائج التي أثبتت له أن مشاعر السعادة والرضا عند العينة التي خضعت للدراسة مقترنة بعوامل تتعلق بالعمل نفسه مثل (الإنجازات ، الاعتراف والتقدير من الزملاء والرؤساء، التقديم والترقي الوظيفي ، المسؤوليات والنمو الشخصي). وقد أطلق عليها اسم العوامل الدافعة ، بينما اقترنت مشاعر عدم السعادة وعدم الرضا بعوامل ذات علاقة في بيئة العمل مثل : أنظمة وإجراءات المنظمة ، الإشراف وطرقه، العلاقة مع الرؤساء والزملاء، الراتب ،

ظروف العمل المادية ، الحالة الاجتماعية والأمن الوظيفي، العلاقة مع الزملاء والمرؤوسين ، وقد أطلق عليها اسم العوامل الصحية.

وترى هذه النظرية أن العوامل الدافعية تدفع الفرد وتقوده إلى العمل. أما العوامل الصحية فإنها تحمي وتصون الموظف ولا تدفعه إلى العمل. (العديلي ، ١٩٨٣م، ص ٤٧).

وبعد التوسع في نظرية الموظفين في ١٩٦٦ ، ١٩٦٨م أوضح هرزبيرج أن الرضا العام عن العمل والاستياء العام هما بعدان مستقلان، وهذا يعني أن عكس الرضا التام عدم رضاء وليس (استياء) وأن عكس الاستياء العام هو عدم وجود استياء وليس (رضاء).

٣- نظرية بورتر- لولير في الدوافع والأداء والرضا الوظيفي (١٩٦٨م) :

اهتم الباحثان ليمان بورتر وإدوار لولير بالعلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء في نموذجيهما في الدوافع، ويرى الباحثان أن الدوافع، والرضا الوظيفي والأداء عبارة عن متغيرات مختلفة وعلاقاتها مع بعضها ليست كما يعتقد أصحاب النظريات التقليدية التي ترى أن الرضا الوظيفي يقود إلى أداء وإنتاجية.

ويتفق بورتر ولولير في نموذجيهما مع فروم Vroom في نموذجه عام ١٩٦٤م بأن الدوافع هي عملية توقع Expectation تعتمد في

المقام الأول على مفاهيم مثل التقويم، التكافؤ، والإدراك. ويشتمل هـذا النموذج على أربعة أبعاد وهي (الجهد ، الأداء، المكافـأة ، الرضـا) . فالجهد يقصد به كمية الطاقة التي يبذلها الموظف في القيـام بواجباتـه. ويرى بورتر ولولير أن الجهد يختلف عن أداء العمل نفسه لأنه يـرتبط بقوة الدافع أكثر من ارتباطه بالأداء. وتعتمد كمية الجهد المبذول علـى التفاعل ما بين تقويم المكافأة (الجزاء مادياً أو معنوياً) وإدراك احتماليـة مكافأة الجهد، ويعتمد هذا التقويم للمكافأة على درجة الرغبة أو التجاذب معها (فالراتب والترقية والتقدير والاعتراف) تخاف في تقويمها باختلاف الأفراد وفروقهم الفردية . أما الأداء فيعني به النتائج الفعلية والتي ترغب المنظمات قياسها بموضوعية . وعلى حسب رأي الباحثان بورتر ولولير فإن الأداء عادة يكون بعد الجهد بمعنى أن الجهد هو الذي يسبق الأداء. أما التعارض ما بين الجهد والأداء فإنه يمكـن أن ينـتج مـن قـدرات الموظفين وسماتهم الشخصية وإدراكهم لدورهم لأن الأداء يعتمد أساسـاً على كمية الجهد المبذول وغيرها من القدرات ، بالإضافة إلى إدراكهـم للدور الذي ينبغي أن يلعبوه . ويستنتج من هذه الفرضـية أن المـوظفين الذين يبذلون كمية كبيرة من الجهد ولكن قدراتهم ضعيفة أو إدراكهم غير صحيح فأداؤهم يكون غير فعال.

أما المكافأة (الجزاء المادي والمعنوي) وعلى حسب رأي بـورتر ولولير فهي أيضاً قيمة وبالتالي لها تأثيرها على الدوافع والأداء والرضا

الوظيفي باعتبارها عائداً مرغوباً فيه من قبل الموظفين لكن رغم هذا التأثير إلا أنهما يرون أن المكافأة الداخلية (الجزاء المعنوي) له علاقة مع الرضا أكثر من علاقة مع الأداء، وكذلك إدراك عدالة المكافأة له تأثير حيوي على علاقة الأداء والرضا الوظيفي ، علاوة على ذلك فإن إدراك عدالة المكافآت يمكن أن يتأثر تأثيراً مباشراً بالتقدير الذاتي للأداء (العديلي ، ١٩٨٣، ص ٤٨).

ويضاف للأبعاد السابقة (الرضا الوظيفي) الذي يعتبر أحد المتغيرات الناتجة عن مدى قصر المكافآت الفعلية لمقابلة إدراك الشخص لعدالة مستوى المكافأة. فالموظف يكون راضياً عندما تقابل المكافأة لتوقعاته، ويكون غير راض عندما تكون هذه المكافأة الفعلية أدنى من إدراكه لعدالة المكافأة.

ويمكن القول أن نموذج بورتر ولولير في الدوافع والرضا الوظيفي يختلف عن النظريات التقليدية المفسرة لظاهرة الرضا الوظيفي من ناحيتين كما ذكرها (العديلي، ١٩٨٣م ، ص ٤٨):

١ – يمكن تحديد الرضا الوظيفي بالمكافأة الفعلية التي تم الحصول عليها، وأنه يعتمد على شعور الفرد بما ينبغي على الإدارة أو المنظمة أن تعطيه من مكافأة مقابل مستوى الأداء المنجز.

٢ – يعتمد الرضا الوظيفي على الأداء أكثر من اعتماد الأداء على الرضا الوظيفي أي أن الأداء هو الذي يقود إلى رضاء وظيفـي ولـيس العكس.

٤- نموذج لولير في الرضا الوظيفي (١٩٧٣م) :

يعتبر هذا النموذج نتاج لبحوث ودراسات متواصلة قام بهـا ادوار لولير **E. Lawler** في عام ١٩٧٣م وزملائه في الولايـات المتحـدة الأمريكية . وقد توصل لولير إلى نتيجة مفادها أن العمليات النفسية التي تحدد رضاء الفرد في الوظيفة هي تقريباً واحدة وذات علاقة في ثلاثـة أبعاد ذات علاقة بالعمل الوظيفي وتندرج هذه الأبعاد كما يلي :

١ - الراتب.

٢ – الإشراف.

٣ – الرضا عن العمل نفسه.

ويرى لولير أنه عندما يفوق إدراك عدالة المكافأة (الجزاء) كميـة المكافأة الفعلية يكون عدم الرضا هو النتيجة. أمـا إذا كانـت المكافـأة الفعلية تفوق إدراك عدالة المكافأة فالنتيجة هو الشعور بالذنب والتوتر أو عدم الارتياح .

علاوة على ذلك يضيف لولير إلى نموذجه بعداً آخر والذي يعتبر من أهم المؤثرات على إدراك الشخص ويتمثل ذلك في مدخلات وعوائد العمل أو الوظيفة، وإدراك أهمية الآخرين، كذلك إدراك صفات وخصائص العمل وإدراك المكافأة التي يحصل عليها الشخص من عمله سواء كانت هذه المكافآت مادية أو معنوية (العديلي، ١٩٨٣م، ص ٥١).

٢-٣-٣ علاقة صنع القرارات بالرضا الوظيفي للعاملين:

ينادي الاتجاه الحديث في الإدارة بمبدأ المشاركة في صنع القرارات مع توسيع دائرة المشاركة كلما كان ذلك ممكناً وعدم تركيز القرارات في يد فرد واحد، وقد ظهر هذا الاتجاه نتيجة لعدة عوامل من أهمها نمو المنظمات وتضخم حجمها، حيث لا يستطيع الفرد مهما توافرت له من قدرات ذاتية من الإحاطة بكل الظروف في كل الأوقات، حيث توصل الخبراء، بحسب (www.ngoce.org)، إلى أنه "لابد أن تعمل القيادة الإدارية بمبدأ الشورى الذي يتجسد أساساً في توسيع قاعدة المشاركة في صنع القرارات خاصة فيما يتعلق بتلك القرارات التي تؤثر في المشاركين أو في أعمالهم وما يكن أن تحققه مشاركتهم من مزايا عديدة مثل ضمان تعاونهم والتزامهم". فمشاركة الموظفين في صنع القرارات يعطيهم الشعور بأهميتهم مما يؤدي إلى الإخلاص في العمل والتفاني في خدمة وإعلاء صالح المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها ،

كما أن مساهمة الموظفين في جميع المستويات تؤدي إلى تربية كـوادر جديدة من القادة الإدارية والتي تكون ذات خبرة في صنع القرارات ، هذا فضلاً عن تحقيق ميزة الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين . وهذا ما أشار إليه نموذج "ف.فروم" والذي يصلح للتطبيق في كافـة مـستويات الإدارة ، والذي يقوم على مدى الحاجة إلـى المـشاركة بـين القيـادة والأتباع في اتخاذ القرارات ما يتحدد حسب الموقف ومتغيراته المختلفة والتي تملي نمطاً قيادياً محدداً يؤدي إلى أفضل النتـائج (القحطـاني ، ١٤٢٦هـ، ص ١٠٣).

ويمكننا مما سبق ذكره الربط بـين اتخـاذ القـرارات والرضـا الوظيفي الذي يعني بصورة عامة الارتبـاط الإيجـابي بـين الموظـف والتنظيم الذي يعمل به ولا يمكن أن تتحقق أهداف المنظمة أو الوصول إلى الرضا العام دون وجود العنصر البشري الإيجابي الذي يقبل علـى العمل عن قناعة ويساهم في إنجاح المنظمة وتحقيـق أهـدافها، وعلـى الرغم من اختلاف مفهوم الرضا الوظيفي لدى الموظف باختلاف تعليمه وخلفيته إلا أنه بشكل عام يتحقق الرضا الوظيفي من خلال مـا تتيحـه الوظيفة من حيث الراتب وفرص الترقية ونظم الرعاية الاجتماعيـة ، كما أنه يتأثر بطبيعة العمل والظروف التي تنشأ ومدى تمكن الموظـف من المشاركة في اتخاذ القرارات وإحساسه بالعدالة والاهتمام من قبـل رؤسائه . (www.parcegypt.org).

ويرى (الدلبحي، ١٤٢٣هـ، ص ٧٠) إن من مبادئ الإسلام احترام كرامة الإنسان وإشراكه في الإدارة الإسلامية والتي تأخذ بمبدأ الشورى والمشاركة في الإدارة واحترام كرامة الإنسان العامل وآرائه وقدراته وهو ما يطلق عليه "ديمقراطية الإدارة" والتي ستحقق النفع للمنظمة من ناحيتين :

أولاً : رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة رضاهم الوظيفي نتيجة شعورهم بأنهم جزء من التنظيم أو المنظمة ويشاركون في قراراتها ووضع أهدافها وبالتالي يزداد ولائهم للمنظمة ويشعرون بأهميتهم ودورهم الوظيفي.

ثانياً : تحسين نوعية القرارات المتخذة لأن رأي المجموعة يقدم بدائل أفضل من رأي الفرد الواحد، ويقوى مفهوم الالتزام بالقرارات المتخذة من قبل المشاركين في اتخاذها.

وعموماً فإن السلوك الإسلامي للقيادة هو سلوك القائد الاستشاري المتفاعل الذي يحرص على استشارة مرؤوسيه والسماح لهم بالمشاركة، وأن يعمل على تحقيق العدالة والمساواة بينهم ويشجع الرقابة الذاتية ويقوي الثقة في مرؤوسيه ويميل إلى تفويض السلطات إذا سمحت الظروف (الدلبحي ، ١٤٢٣هـ ، ص ٧٠).

٢-٤/ الدراسات السابقة

تزخر المكتبة العربية بعدد وافر مـن الدراسـات التـي عالجـت موضوع صنع القرارات الرضا الـوظيفي مـن عـده جوانـب لكـلا الموضوعين سواء في القطـاع الحكـومي أو فـي القطـاع الخـاص وسنستعرض في هذا الجزء من الدراسة ما تمكن الباحث مـن الإطـلاع عليه من تلك الدراسات.

٢-٤-١ الدراسة الأولى :-

قام ناصر العديلي (١٩٨٢)، بدراسة عنوانها "الرضـا الـوظيفي، دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية في الرياض بالمملكة العربية السعودية".

حيث هـدفت الدراسة اكتشاف أهمية العوامل المحـددة بالنـسبة للرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي لمـوظفي الدولة الـسعوديين ، و شملت العينة ٢٢٤ موظفا حكومياً في المملكة مستخدمة المنهج الوصفي ، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن موظفي القطـاع العـام فـي المملكة العربية السعودية راضون بشكل عام بنسبة ٨٤% كما أن الرضا الوظيفي جاء كعامل واحد متكامل ومتعدد المصادر بمعنى أن المـوظفين السعوديين متجانسون في رضاهم الوظيفي وقد يكون هذا التجانس عائداً للتجانس الحاصل في المجتمع السعودي ككل كما اتضح من الدراسـة أن

الموظفين السعوديين تتشابه درجة رضاهم وعدم رضاهم مع العوامل الدافعة والعوامل الصحية، كما تبين أن الموظفين السعوديين راضون بشكل جيد مع كل من العلاقة مع الزملاء والاعتراف والتقدير مع الزملاء وعلاقات العمل مع المرؤوسين والظروف المادية للعمل ونوع العمل والشعور بالإنجازات، كما أنهم غير راضين مع كل الفرص التي تتيحها الوظيفة في سبيل توفير التسلية والترفيه لهم ولعائلاتهم، والراتب وكمية العمل الذي يقومون به، ومقارنة ساعات العمل بالذين يمارسون أعمالاً مشابهة في مؤسسات أخرى، والجزاء والثناء يتلقاه الموظف مقابل أداء عمل جيد والفرصة المتاحة للموظف لتجريب طريقته الخاصة لأداء العمل، والطريقة التي يحصل بها الموظف على الجزاء الكامل نظير العمل الذي يؤديه.أما علاقة خلفيات الموظفين والمتغيرات الأخرى مثل العمر والحالة الاجتماعية والمستوى الوظيفي، الدخل، التدريب والمستوى التعليمي فإنها لم تظهر أي علاقة ذات دلالة إحصائية قوية مع الرضا الوظيفي غير أنه ظهر من خلال التحليل والمقارنة أن الموظفين السعوديين في القطاع العام كلما زاد عمره زادت مسئولياته (مستواه الوظيفي) وكذلك زاد دخله الوظيفي والعكس صحيح.كما أن مستوى المسئوليات يبدوا أن له علاقة بالعمر والمستوى التعليمي أي فرص التعليم خارج المملكة والعكس صحيح.

٢-٤-٢ الدراسة الثانية:-

وقام ناصر العديلي (١٩٨٣). بدراسة عنوانها "الدوافع والحـوافز والرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية".

وهدفت الدراسة التعرف على دوافع المـوظفين الـسعوديين فـي القطاع العام والتي تتمثل في حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم من الوظيفـة ومدى إشباعهم لهذه الحاجات معرفة أهمية دافعية العمل، وبيئة العمـل، معرفة الحوافز المادية والمعنوية.والتعرف على الحوافز التـي يرغـب الموظف السعودي تواجدها في وظيفته ومعرفة أثر العوامل الشخـصية والعوامل البيئية الداخلية والخارجية على رضا الموظفين ودافعيتهم إلـى العمل.وقد استخدام الباحث المدخل المسحي من المنهج الوصـفي مـن خلال تطبيق استقصاء جامعة منيسوتا للرضا الوظيفي (**M. S. Q**) بعـد أن قام الباحث بترجمة وتعديل بعض فقراته ليتلاءم مع بيئة العمل وثقافة المجتمع السعودي، على عينة عـشوائية قوامهـا (٨٢٠) موظفـاً مـن المشاركين في ندوة التضخم الوظيفي التي انعقدت في القطاع الحكـومي من مراتب ومستويات وظيفية ومصالح حكومية مختلفة واستعاد الباحـث (٥٦٩) استمارة مستكملة البيانات تمثل أفراد عينة الدراسة الذين خضعت استجاباتهم للتحليل الإحصائي.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: إن (٥٦%) من الموظفين السعودية في الأجهزة الحكومية يتمتعون برضا عال مع ثقتهم وولائهـم لوظائفهم نظراً للضمانات التي توفرها لهم وظائفهم.وإن الرضـا لـدى الموظفين السعودية في الأجهزة الحكومية نابع من العمل نفسه ومن بيئة العمل ومن الثقة والولاء والانتمـاء للمنظمـة.و(٧٦%) إن المـوظفين السعوديين يولون أهمية كبيرة للحوافز المادية والترقيات والضمانات في العمل. كما توصل إلى انه توجد بعض الفوارق في أهمية ترتيب الحوافز بين الموظفين في الجهاز الحكومي، حيث يهـتم موظفـو الإدارة العليـا بالحوافز المعنوية في حين يهتم نظرائهم في الإدارة الوسطى والتنفيـذي بالحوافز المادية.

٢-٤-٣ الدراسة الثالثة:-

وقام آدم العتيبي (١٩٩١) بدارسة عنوانها "الرضا الـوظيفي بـين القطاعين الحكومي والخاص في دولة الكويت"

وهدفت الدراسة البحث في الرضا الوظيفي بين موظفي القطـاعين الحكومي والخاص في دولة الكويت، وتشكلت عينة الدراسة من ثمـاني منظمات اختيرت بطريقة عشوائية من مجموعة من الوزارات والإدارات والهيئات الحكومية، وبنفس الطريقة اختيرت ثماني منظمات تمثل القطاع الخاص، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي ،وزعت خلاله أداة الدراسة على (٨٠٠) موظف، وقد استرجع منها الباحث ستمائة وسـتين

استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن الموظفين في منظمات القطاع العام والخاص غير راضيين عن الراتب ونظام الترقيات، ولكنهم بشكل عام راضون عن ظروف العمل، وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن الأكبر سناً والأكثر خبرة هم أكثر رضا من غيرهم من الموظفين.

٢-٤-٤ الدراسة الرابعة:-

وأعد آدم العتيبي (١٩٩٢م) دراسة عنوانها "علاقة بعض المتغيرات الشخصية بالرضا الوظيفي: دراسة ميدانية مقارنة بين العمالة الوطنية والعمالة الوافدة في القطاع الحكومي بدولة الكويت"

وهدفت الدراسة التعرف على طبيعة الفروق في درجة الرضا الوظيفي بين العمالة الوطنية والعمالة الوافدة،وطبيعة الفروق في درجة الرضا الوظيفي بين الموظفين الكويتيين والموظفات الكويتيات،والتعرف على طبيعة الفروق في درجة الرضا الوظيفي بين الموظفين الوافدين والموظفات الوافدات،وطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة الشخصية (كمستوى التعليم – العمر-الراتب- مدة الخدمة) ومستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة وأهم العناصر التي ساهمت في تحقيق الرضا الوظيفي كما يراها أفراد عينة الدراسة ومحددات الرضا الوظيفي لدى العمالة الوطنية والعمالة الوافدة حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي القائم على الإحصاء المقارن بين العمالة الوافدة والعمالة

الوطنية، من أجل التحقق من صدق سبعة فروض علمية، بعـد تطبيـق مقياس للرضا الوظيفي على عينة قوامها (٣٧٨) مفردة تـم اختيـارهم عشوائياً من خلال المنهج المسحي بالعينة على ثمان منظمات حكومية ، توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن متوسط الرضا الوظيفي لدى العمالة الوافدة (٣,٦٩) أعلى من متوسط الرضا الوظيفي لدى العمالة الوطنيـة (٣,٢) وبفارق ذات دلالة إحصائية كما تبين انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط الرضـا الـوظيفي لـدى المـوظفين الكـويتيين والموظفات الكويتيات وإن متوسط الرضـا الـوظيفي لـدى المـوظفين الوافدين أعلى من متوسط الرضا الوظيفي لـدى الموظفـات الوافـدات وبفارق دال إحصائي وتوجد علاقة ارتباط سالبة دالـة إحـصائية بـين المؤهل العلمي والرضا الوظيفي لدى العمالة الوطنية، حيث يقل الرضـا الوظيفي لدى أفراد هذه العمالة كلما ارتفع مستواهم التعليمي كما توصل إلى انه لا توجد علاقة دالة إحصائياً بين الرضا الوظيفي لدى كـل مـن العمالة الوطنية والوافدة ومتغيرات العمر، والراتب، وسـنوات الخدمـة وأظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد الترجي إن تأثير كل من الجنس- العمر- المرتب- الخبر في درجة الرضا تأثير بسيط.

٢-٤-٥ الدراسة الخامسة:-

وأعدت بسامة المسلم (١٩٩٣م) دراسة بعنوان " الرضا الوظيفي لدى القوى الوطنية العاملة في الكويت".

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر كل من الجنس- العمر- المستوى التعليمي- سنة التخرج- الحالة الاجتماعية- الانتماء البيئي- محافظة السكن- نوع السكن- عدم أفراد الأسرة- قطاع العمل- الدخل الشهري) على الرضا الوظيفي بين القوى العاملة الوطنية في دولة الكويت، وذلك من حيث تحقيق الفرد لطموحاته في الحياة إزاء كل من طمأنينة النفس- الخبرة الشخصية- المردود المادي- الانتماء للعمل- المكانة الاجتماعية- الحصول على تشجيع من الآخرين لإنجاز العمل حيث استخدمت الدراسة المدخل المسحي من المنهج الوصفي وصممت الباحثة أداة التي تضمنت المتغيرات السابق ذكرها، وتدرجت استجابات أفراد عينة الدراسة وفق مقياس ثلاثي (إلى حد كبير- إلى حد ما- لا يوجد) في معظم عبارات أداة الدراسة. وتكونت عينة البحث من (٣٥٠٠) مفردة تمثل (٢,٨%) من مجموعة القوى العاملة الوطنية البالغ عددها (١٤٥٠) من الذكور و(٨٣٨) من الإناث وفق إحصاء عام ١٩٨٥م. واستعادت الباحثة (٢٣٠٠) استبانة مكتملة البيانات تمثل (١,٨%) من مجموع القوى العاملة الوطنية بدولة الكويت. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: إن متوسط رضا الذكور بلغ (٣,٦) وأكثر رضا من الإناث عن أعمالهم.حيث بلغ (٣) وإنه كلما ازداد العمر ازداد الرضا الوظيفي وأنه كلما ارتفع المستوى التعليمي انخفض مستوى الرضا الوظيفي وإن الخريجين القدامى (طوال مدة الخبرة) أكثر رضا عن وظائفهم من

الخريجين الجدد (حداثة مدة الخبرة).وإن العمالة الحضرية أكثـر رضـا عن أعمالهم من فئة العمالة البدوية والريفية.وإن العمالة التي تسكن شقق مؤجرة أقل رضا عن وظائفهم من الفئات الأخرى.وإن أصحاب الأسـر الصغيرة أكثر رضا عن وظائفهم من أصحاب الأسر كبيـرة العـدد.وإن أفراد العمالة الوطنية في القطاع الأهلي أكثر رضا الموظفين الإداريـين في القطاع الحكومي والقطاع المشترك.وإن العمالة مـن ذوي الـدخول الشهرية المرتفعة أكثر رضا عن وظائفه من أصحاب الدخول المنخفضة.

٢-٤-٦ الدراسة السادسة :-

وفي دراسة فاطمة عبد ا الموسى (١٩٩٣م) والتي عنوانها " أثر العوامل الاجتماعية على الرضا الوظيفي لدى الموظفة السعودية دراسـة ميدانية على الموظفات السعوديات فـي الأجهـزة الحكوميـة بمنطقـة الإحساء".

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجـة الرضـا الـوظيفي للموظفة السعودية وتحديد اثر بعض العوامل الاجتماعية على هذا الرضا .مطبقة إياها على ١٨٩ موظفة في مجموعة الأجهـزة الحكوميـة فـي منطقة الإحساء من خلال المنهج الوصفي ، وقد توصلت الدراسـة إلـى نتائج أهمها: أن (٦٥%) راضون عن دور الوظيفة في تأمين المـستقبل والمكان الاجتماعي والراتب وحجم العمل وذلك بدرجة عالية أما درجات الرضا فوق المتوسط فكانت في الرضا عن ساعات العمل، الرضا عـن

أنظمة وإجراءات الإدارة ، الرضا عن الفرص المتاحة لتخطيط العمـل ، الرضا عن ظروف العمل .أما مكونات الرضا ذات الدرجة دون المتوسط فكانت في الرضا عن طريق النقل الوظيفي أو عن الحـوافز الماديـة ، كذلك كان هناك اختلافات في درجة الرضـا الـوظيفي بـين الجهـات الحكومية المختلفة كما أن هناك اختلاف في درجة الرضا باختلاف الحالة الزوجية حيث تتمتع الموظفات المتزوجات بدرجة رضـا أعلـى مـن الموظفات غير المتزوجات أو المطلقات والأرامل كما أن هناك اخـتلاف في درجة الرضا الوظيفي حسب المستوى التعليمي حيث اتضح انخفاض في درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفات الحاصلات على شهادة معهـد التمريض وارتفاع درجة الرضا الوظيفي للموظفات الحاصـلات علـى الشهادة الابتدائية والمتوسطة وقد أسفرت النتائج أن العلاقات الاجتماعية في محيط العمل تتسم إلى حدٍ ما بالقوة والتماسك حيث أوضحت الدراسة أن علاقة الموظفات برئيساتهن في العمل إيجابية وأن هناك اهتمام مـن قبل الرئيسات بحل مشاكل الموظفات وأن أغلب الموظفات لا يجدن فـي رئيساتهن سمة حب السيطرة والتحيز لبعض الموظفـات دون الـبعض الآخر ، كما كشفت نتائج الدراسة عن ارتفاع مستوى الرعاية الـصحية المقدمة للموظفات والتهيئة لعقد الندوات الثقافية كما لا يهتم العمل بعقـد المسابقات الثقافية بين العاملات و تشير نتائج الدراسة إلى وجود علاقـة إيجابية دون الوسط بين الرضا الوظيفي والعوامـل الاجتماعيـة ، كمـا

كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة طردية دون الوسط بـين الرضـا والعلاقات الاجتماعية ، كما أن هناك علاقـة ضـعيفة بـين الموظفـة والرئيسة كما تشير نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية دون الوسـط بين الرضا والوضع الأسري ودعمهم للعمل كما لا توجد علاقـة بـين الرضا الوظيفي والارتباطات العائلية.

٢-٤-٧ الدراسة السابعة:-

قام فؤاد العمر (١٩٩٩) بدارسة عنوانها " نوع الجهاز الحكـومي وأثره على مستوى الرضا الوظيفي".

هدفت الدراسة قياس مستويات الرضا الوظيفي بين الموظفين فـي إحدى الوزارات وإحدى الهيئات الحكومية المستقلة في دولـة الكويـت ومقارنة مستويات الرضا الوظيفي في هاتين المنظمتين مع كشف أوجـه التشابه أو الاختلاف بينهما والتعرف على أسباب توافر الرضا الـوظيفي من عدمه لدى الموظفين في هاتين المنظمتين.والكشف عن اثر وتفاعـل الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (الجنسية- الخبرة- العمر- المـستوى التعليمـي- المتوسـط الـوظيفي) فـي متغيـرات الرضـا الوظيفي.حيث استخدمت الدراسة المدخل المسحي الوصفي لمعرفة مدى وجود فروق في مستويات الرضا الوظيفي للعاملين في الجهاز (وزارة- هيئة عامة) حيث أجريت الدراسة على عينة عشوائية من (٢٤٢) موظفاً (١٨١) من موظفي الهيئة العامة و(٦٣) من موظفي الوزارة، واعتمدت

الدراسة على استبانة احتوت على قياس ستة أبعاد للرضا الوظيفي هـي: نظم الأجور والحوافز، بيئة العمل ، علاقات العمـل، التطـور الـذاتي والوظيفي، نظم العمل والعملية الإدارية، بالإضافة إلى الرضا العام عـن العمل.

وقد تم اختيار الجهات الحكومية محل الدراسة من قطاع واحد هو قطاع الخدمات الدينية في دولة الكويت حتى تكون المقارنة بينهما أكثـر دقة لتشابه الخدمات التي يقدمونها للشعب. ونتج عن ذلك "اختيار وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية وبين هيئة الزكاة باعتبارهـا هيئـة عامـة مستقلة حيث طور الباحث استبانة اشتملت على (٢٣) فقرة غطت بعض عناصر الرضا الوظيفي بالإضافة إلى البيانات الأساسية لأفـراد عينـة الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: عدم وجود فـروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الرضا الوظيفي بين الوزارة والهيئة العامة، وإن كانت معدلات الرضا مرتفعة بالوزارة مقارنة بمستويات الرضا في الهيئة العامة وإن العوامل التي حازت على أعلى درجات الرضا في كل الجهتين تتمثل فيما يجده الموظف من تعامل مع زملائه وإن العوامل التي حازت على أعلى درجات الرضا في كل الجهتـين تتمثـل فيمـا يجـده الموظف من تعامل مع زملائه كما لا توجد فروق ذات دلالة إحـصائية بين مستويات الرضا الوظيفي لدى موظفي الجهتين تعزي إلى الجنـسية، أو الخبرة، أو الخبرة، أو المستوى الوظيفي ، أو المـستوى التعلـيم وإن

عمر الموظف كان له أثر واضح في مستويات الموافقة علـى محـاور الرضا الوظيفي جميعها، بينما كان للمستوى التعليمي والمستوى الوظيفي تأثيراً واضحاً في الرضا عن بيئة العمل ويوجد أثر إيجابي لإدخال النظم المكتبية الحديثة وأنظمة المعلومات والحاسب الآلي على زيـادة الرضـا الوظيفي لدى الموظف لما يحدثه ذلك من زيادة في الإنتاجيـة وتحـسين أداء الموظف لعمله.

٢-٤-٨ الدراسة الثامنة:-

أعد بدر المزروع (١٩٩٩)، دراسة عنوانهـا "الأنمـاط القياديـة للمديرين وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريـين: دراسـة تطبيقية مقارنة بين القطاعين الحكومي والخاص بمدينة الرياض "

حيث هدفت الدراسة إلى كشف العلاقة بين الأنماط القياديـة التـي يمارسها المديرون في القطاعين الحكومية والخاص ومستويات الرضـا الوظيفي للعاملين تحت إشرافهم. وقد استخدم الباحـث المـنهج المـسحي بطريقة العينة، وأعد استبانتين: أحداهما تقيس النمط القيـادي للمـديرين (٦٠ عبـارة غطـت الـنمط الـديمقراطي، والـنمط الحـر والـنمط الأوتوقراطي)، والأخرى تقيس الرضا الوظيفي للعـاملين (٦٥ عبـارة غطت ستة أبعاد هي الراتب، والانتماء، والتعامل الاجتمـاعي، طبيعـة العمل، واحترام وتقدير الذات، والتفاعل الإداري). وقام بالتطبيق الأولي على جميع فئة مديري الإدارات بوزارة التجارة والـصحة والزراعـة،

وشركة الغاز الأهلية والشركة الوطنية للتنمية الزراعية (نادك) والبنـك العربي الوطني وبلغ عددهم (٨٩) مـديراً بالقطـاع الحكـومي، و(٤٣) مديراً بالقطاع الخاص. وقام بتطبيق الاستبانة الثانيـة علـى المـوظفين الإداريين (رؤساء الأقسام) بتلك الجهات) الحكومية والخاصة وبلغ عددهم (٢٥١) رئيس قسم بالقطاع الحكومي، و(١١٣) رئـيس قـسم بالقطـاع الخاص. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمهـا: إن مـستوى الرضـا الوظيفي للعاملين في القطاع الحكومي بصفة عام متوسـط حيـث بلـغ (٥٥%)منهم وفي القطاع الخاص بصفة عامة مرتفع. حيث بلغ (٧٥%) وتوجد فروق دالة إحصائية بين مستويات الرضا الوظيفي للعاملين تعزى إلى الخبرة (لصالح الخبرة الأطـول)، وإلـى جهـة العمـل (لـصالح الشركات)في حين لا توجد فروق دالة إحصائياً في ذلك تعزى إلى العمر أو المؤهل الدراسي.وتوجد علاقة ارتباط موجبة دالـة إحـصائياً بـين مستوى الرضا الوظيفي للعاملين والنمط القيادي الديمقراطي للمديرين في كل من القطاعين الحكومي والخاص.

٢-٤-٩ الدراسة التاسعة:-

أجرى علي الجازي(٢٠٠٥) دراسة عنوانها " الرضـا الـوظيفي لدى الأطباء والممرضين الذين يعملون في القطاع العام".

حيث هدفت الدراسة إلى تحليل الوضع الـوظيفي لـدى الأطبـاء والممرضين الذين يعملون في القطاع العام في منطقة عمـان الكبـرى.

ومن خلال استخدام المنهج الوصفي قام الباحث بتطوير هيكـل للرضـا الوظيفي لدى الأطباء والممرضين معتمدا على استبانه مكونة من ٤٦فقرة موزعة على مجالين رئيسيين هم الرضا عن خصائص الوظيفة، والرضا عن خصائص المؤسسة. فقد حسب ثبـات المقيـاس بطريقـة الإعـادة باستخدام معامل ارتباط بيرسون وكانت النتيجة٠,٧٩ عند مستوى دلالـة ٠,٠٠١، كما استخدمت معادلـة كرونبـاخ لقيـاس الثبـات الـداخلي فكان٠,٩٢.تم جمع البيانـات مـن ٢٩٧ ممـرض وممرضـة وكـذلك ٢١٤طبيب من ٣٤ مركزا أوليا ومستشفى واحد.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن مستوى الرضا الوظيفي لدى الممرضين أكثر من الرضا لدى الأطباء، وبأنه كانت درجة الرضا، لدى الأطباء والممرضين الذين يعملون في المراكز الصحية، أكثر مـن زملائهم الذين يعملون في المستشفى. ومن تحليل النتائج تبين من تحليـل النتائج أيضا بأن الاستقلالية هي من أهـم محـددات الرضـا لأطبـاء المستشفى، وان ظروف العمل من حيث الراحـة وتـوفير المـستلزمات الأساسية للعمل مثل وضوح القواعد ممثلة في نظام الحـوافز و الثـواب والعقاب فضلا عن حدود السلطة في التنظيم و كذلك الأمان الوظيفي من حيث نظام التعاقد و العوائد المؤجلة مثل نظام التعاقـد ومكافئـة نهايـة الخدمة و توفير السكن الوظيفي و التامين الصحي هما من أهم المحددات للرضا لأطباء المراكز الصحية. ومن ناحية أخرى، كانت ظروف العمل

وسياسة المؤسسة من أهم محددات الرضا لدى الممرضين. ويؤمـل أن تفيد نتائج هذه الدراسة في التعرف على جوانب الرضا الوظيفي وتقـديم أدلة على أن تحسين فرص النمو ومقدار الراتـب الـشهري، وظـروف العمل، والاستقلالية سيساعد على زيادة الرضا الوظيفي لـدى الأطبـاء والممرضين.

٢-٤-١٠ الدراسة العاشرة:-

أجرت عطاف العبادي (٢٠٠٥) دراسة بعنوان" العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين فـي مهنـة التمـريض فـي الأردن".

حيث هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي لـدى الموظفين الإداريين في مهنة التمريض في الأردن، وعلاقته بـالمتغيرات التالية الجنس، والعمر، والحالـة الاجتماعيـة، والمـستوى التعليمـي، والخبرة، والدخل ، وعدد المرضى الموكل للممرض العناية بهم، فتـرة العمل والسلطة المشرفة على المستشفى. مستخدمة المنهج الوصفي و قد كان حجم العينة العشوائية الطبقية ٣٥٧ (١٥%) من ٢٣٨٠ فردا (٦٠٠ ذكور، ١٧٨٠ إناث) وهو العدد الإجمالي للممرضين والممرضات فـي الأردن، استجاب منهم ٢٧١ فردا (٥٧ ذكور و ٢١٤ إناث). وفي ضوء متغيري الجنس والسلطة المشرفة،ولقياس مستوى الرضا الـوظيفي تـم استخدم مقياس الرضا الذي طورته عبير الفار (الفار،١٩٨٦)وهو اختبار

يتكون من (٨٠) فقرة ويعتمد سلم الدرجات من صفر إلى واحد والتـي تمثل الرضا عن كل من الإدارة ، والإشراف، والرضا العام ، وظروف العمل والحوافز المادية ، ومتطلبات الوظيفة ، وواجبات العمل، والناس المحيطين، والتطور و النمو الذاتي والاعتزاز بالمؤسسة. حسبت مصفوفة معاملات الارتباط لمعرفة العلاقة بين الرضا الـوظيفي كدرجـة كليـة، والرضا عن الأبعاد الفرعية من جهة، وبين المتغيرات المستقلة التـسعة من جهة ثانية.

كذلك فقد استخدمت طريقة تحليل الانحدار الخطي المتعدد المتدرج لاستقصاء مدى إسهام المتغيرات المستقلة في تفسير التباين في المتغيـر التابع وهو الرضا الوظيفي. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمهـا: أن معاملات الارتباط بين الرضا الوظيفي وبين كل من الحالة الاجتماعيـة، والمستوى التعليمي، والخبرة ، والدخل ، وفترة العمل كمتغيرات مستقلة كانت ذات دلالة إحصائية ، بينما لم تظهر أيـة ارتباطـات ذات دلالـة إحصائية بين الرضا الوظيفي وبين بقية المتغيـرات المـستقلة(الجـنس، والعمر، وعدد المرضى الموكل للممـرض العنايـة بهـم، و الـسلطة المشرفة على المستشفى). كمـا أظهـرت النتـائج أن متغيـر الحالـة الاجتماعية قد ارتبط ارتباطا ذا دلالة إحصائية بالرضا عـن كـل مـن الإدارة، والإشراف، وظروف العمل ، ومتطلبات الوظيفـة، وواجبـات العمل الناس المحيطين، والتطور والنمو الذاتي و الاعتـزاز بالمؤسـسة

كأبعاد فرعية للمتغير التابع . أظهرت النتائج كذلك أن متغير الدخل قـد ارتبط ارتباطا ذا دلالة إحصائية بكل من الرضـا عـن بعـد الإدارة ، والإشراف، والرضا العام، وظروف العمل، وواجبات العمـل، والنـاس المحيطين وبعد الاعتزاز بالمؤسسة.

كما أظهرت النتائج كذلك أن متغير الحالة الاجتماعيـة قـد فـسر (٤%)من تباين الرضا عن العمل كدرجة كلية بينما فسر متغير الدخل ما مقداره (٢%)من التباين. و باستخدام الدرجات الفرعية لمقياس الرضـا عن العمل تكرر ظهور متغيـر الحالـة الاجتماعيـة باعتبـاره أكثـر المتغيرات أهمية بالنسبة لتفسير التباين في الرضا عن العمل ، حيث فسر (١١%) من تباين الرضا عن الاعتزاز بالمؤسسة، تلاه في الأهمية متغير الدخل حيث فسر (٦%) من تباين الرضا عن الإدارة، ثم أتـى متغيـر السلطة المشرفة على المستشفى حيث فسر (٤%)من تباين الرضا عـن واجبات العمل ،تلاه متغير فترة العمل حيث فسر (٣%)من تباين الرضا عن الاعتزاز بالمؤسسة ،أتى بعد ذلك متغير المستوى التعليمي و الجنس و الخبرة حيث فسر كل منهما ٢% مـن تبـاين الرضـا عـن النـاس المحيطون ومتغير عدد المرضى الموكل للممرض العناية بهم حيث فسر (٢%) من تباين الرضا عن الإدارة وأخيرا متغير العمر فسر (١%)مـن تباين الرضا عن متطلبات الوظيفة.

٢-٤-١١ الدراسة الحادي عشر:-

أجرى مطلق الطعان (٢٠٠٦) دراسة بعنوان" مشاركة العاملين في التخطيط في المنظمة وعلاقته بمدى رضاهم عن بيئة العمل الداخليـة : دراسة تطبيقية على العاملين بديوان الزكاة الكويتي".

حيث هدفت الدراسة إلى معرفة مدى مشاركة موظفي الديوان فـي تخطيط العمل ووضع استراتيجيات الديوان وعلاقة هذه المشاركة بمـدى رضاهم عن بيئة العمل الداخلية وقد استخدم الباحث المـنهج الوصـفي الارتباطي مستخدماً الاستبانة كأداة للدراسة ومطبقاً أداته على عينة مـن موظفي ديوان الزكاة وقد توصل الباحث إلى عدد من النتائج من أهمهـا أن غالبية الموظفين بالديوان غير موافقين على مشاركتهم في التخطـيط ووضع الاستراتيجيات حيث بينت النتائج اقتصار هـذه المهمـة علـى القيادات الإدارية فقط كما بينت الدراسة عدم رضا موظفي الديوان عـن بيئة العمل الداخلية وفي الختام بينت الدراسة أن عدم المشاركة في وضع استراتيجيات وخطط العمل يؤثر سلبياً على رضا الموظفين عـن بيئـة العمل الداخلية.

٢-٤-٢-١ التعقيب على الدراسات السابقة :-

لقد تم الأستفادة من الدراسات السابقة في تكوين فكرة عن الإطـار النظري للدراسة الحالية ، والإطلاع على المناهج المستخدمة فـي هـذه الدراسات وأدوات جمع البيانات بها.

وتتشابه هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في تناولها لبعض الموضوعات مثل الرضا الوظيفي وعلاقته بعوامل البيئة الداخليـة مـن أنظمة وطرق اتخاذ القرارات والتي سوف يتم التطرق لها في الدراسـة الحالية وأقرب الدراسات إلى هذه الدراسة هي دراسة مطلق الطعان.

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عـدة أمـور وهي:

1) موضوع ومشكلة الدراسة حيث أن الدراسة الحالية ستتناول عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي وهو ما لم تتطرق إليه أي من الدراسات السابقة بصورة مباشرة.
2) مجال التطبيق.
3) زمان ومكان التطبيق.
4) أهداف الدراسة.

النتائج التي سوف يتوصل إليها الباحث نظراً لاختلاف الأهداف ومجال التطبيق.

٢-٥/ نبذة عن مجلس الشورى السعودي:

يعد مجلس الشورى السعودي من الإنجازات المهمة التي حققها الملك عبد العزيز آل سعود (رحمه ا) وذلك عندما أعلن عن توحيد المملكة العربية السعودية وأصدر التعليمات الأساسية التي نصت على استخدام مبدأ الشورى أسلوباً للنصح لولي الأمر، وقد انطلقت التعليمات الأساسية ، من الوهلة الأولى ، من مبدأ رئيسي هو اعتماد الشريعة الإسلامية دستوراً ومنهاجاً لكل الأعمال والأفعال واستبعاد كل ما يتعارض مع القرآن والسنة، حيث أصبحت الشورى سمة بارزة ، وضعها الملك عبد العزيز للمساهمة في سن أنظمة هذه البلاد.

ولتفعيل التعليمات الأساسية التي أصدرها الملك عبد العزيز وإنزالها على أرض الواقع والسعي إلى تكوين تنظيم رسمي لمجلس الشورى فإن هناك بعض الأعمال والسياسيات التي تم تطبيقها تمهيدا لذلك بحسب (www.shura.gov.sa) وهي :

أولاً : أخذت الشورى في عهد الملك عبد العزيز عدة أشكال ، ابتداء من المجالس الأهلية والهيئات الاستشارية والمستشارون لجلالته واللجان المتخصصة وأهل العلم والإيمان وانتهاء برؤساء العشائر والقبائل . وقد شهد العام ١٣٤٥هـ تكوين أول تنظيم رسمي لمجلس الشورى في عهده باسم المجلس الذي كان يتكون من أعضاء غير متفرغين. ومع اتساع رقعة الدولة السعودية وزيادة الأعباء أُصدر

المرسوم الملكي الكريم رقم ٣٧ في ١٣٤٦/١/٩هـ - ١٩٢٧م بتشكيل أول مجلس للشورى يضم أعضاء متفرغين برئاسة النائب العـام للملـك وثمانية أعضاء آخرين.

ثانياً : أعيد تكوين مجلس الشورى في دورته الجديـدة فـي عـام ١٣٤٩هـ - ١٩٣٠م واستمر حتى نهاية ١٣٥٠هـ - ١٩٣١م وفـي عـام ١٣٥١هـ - ١٩٣٢م تم تكوين مجلس الشورى الثاني وجدد لأعـضائه العمل للفترة الثانية وذلك في عام ١٣٥٣هـ - ١٩٣٤م، واسـتمر حتـى نهاية ١٣٥٤هـ - ١٩٣٥م . وفي غرة محرم لعام ١٣٥٥هـ - ١٩٣٦م أعيد تكوين مجلس الشورى الذي كان يضم رئيس المجلس ونائبه والنائب الثاني للمجلس وعشرة أعضاء متفرغين ، واستمر العمـل حتـى أعيـد تكوينه في عام ١٣٧٢هـ - ١٩٥٣م والذي يعتبر آخر مجلس للشورى في عهد الملك عبد العزيز رحمه ا ، وقد استمر العمل بمجلـس الـشورى كهيئة استشارية ذات مسؤولية مستقلة حتى صدر نظام مجلس الـوزراء في ١٣٧٣/٢/١هـ والذي اضطلع ببعض مسؤوليات مجلس الشورى.

ولم تتوقف مسيرة مجلس الشورى إذ أكد الملك فيصل في بيان عام ١٣٨٢هـ أهمية مجلس الشورى وضرورة استمرار يته بأعضائه مبـدأ أصيلاً للحكم في المملكة العربية السعودية. كما أكد على ذلك الملك خالد في ١٤٠٠هـ - ١٩٨٠م عندما أمر بمراجعة نظام مجلس الـشورى ، ودراسة إصدار نظام أساسي للحكم.

٢-٥-٢ الشـــورى فـــي عـــهد خـــادم الحــرمين الشريفين الملك فهد بن عبد العزيز (رحمه ا):

لقد رسخ خادم الحرمين الشريفين الملك فهد بن عبد العزيز رحمه ا دعائم الشورى في المملكة وجاء ذلك في الأمر الملكـي رقـم أ/٩١ بتاريخ ١٤١٢/٨/٢٧هـ الداعي إلى إقامة نظام جديد لمجلس الـشورى بمثابة تحديث لما هو قائم وتطوير له عن طريق تعزيز أطـر المجلـس ووسائله وأساليبه من الكفاية والتنظيم والحيويـة ، وبمـا يتناسـب مـع التطورات المتلاحقة التي شهدتها البلاد خلال الحقبـة الأخيـرة فـي مختلف المجالات، وبما يواكب العصر الـذي نعيـشه ، ويـتلاءم مـع أوضاعه ومعطياته.

ومن أهم ملامح مجلس الشورى الحالي أنه يقوم (كما نصت المادة الثانية منه) على الاعتصام بحبـل ا ، والالتـزام بمـصادر التـشريع الإسلامي ومهمته إبداء الرأي في السياسات العامة للدولة التي تحال إليه من الملك ويحق له القيام بالآتي :

- مناقشة الخطة العامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وإبـداء الرأي نحوها.
- دراسة الأنظمة واللوائح والمعاهدات والاتفاقيـات الدوليـة والامتيازات واقتراح ما يراه مناسباً.

- تفسير الأنظمة.
- مناقشة التقارير السنوية التي تقـدمها الـوزارة والأجهـزة الحكومية الأخرى واقتراح ما يراه حيالها. كما يحـق لكـل عشرة أعضاء في المجلس اقتراح نظام جديد، أو تعديل نظام نافذ وعرضه على المجلس، الذي يقوم بدوره برفع الاقتراح إلى الملك.

وتعد قرارات المجلس بموافقة أغلبية أعـضائه ولـيس بأغلبيـة الحاضرين ولا تصلح جلسات المجلس إلا بحـضور أكثـر مـن ثلثـي المجلس. ومدة المجلس أربع سنوات هجرية.

ويضم المجلس نخبة من أهل العلم والخبرة والاختصاص في كافة المجالات العلمية ورجال الأعمال وأصحاب المـؤهلات العاليـة وذوي الخبرة في مجالات عدة.

٢-٥-٣ قواعد تنظيم الشئون المالية والوظيفية للمجلس:

المادة الأولى:

تكون السنة المالية لمجلس الشورى هي السنة المالية للدولة.

المادة الثانية :

يحدد رئيس مجلس الشورى مشروع ميزانيـة المجلـس الـسنوية ويرفعه للملك للنظر في اعتماده.

المادة الثالثة :

يودع مبلغ الميزانية بعد اعتمادها فـي مؤسـسة النقـد العربـي السعودي ويتم الصرف منه بتوقيع رئيس المجلس أو نائبه.

المادة الرابعة :

إذا لم تف المبالغ المدرجة في الميزانية لمقابلة مصروفات المجلس أو إذا طرأ مصروف لم يكن منظوراً عند وضعها، يعد رئيس المجلـس بياناً بالمبلغ الإضافي المطلوب ويرفعه إلى الملك للنظر في اعتماده.

المادة الخامسة:

تحدد مسميات ومراتب وظائف المجلس في ميزانيته ويتم تحـوير مسميات الوظائف وتخفيض مراتبها خلال السنة المالية بقـرارات مـن رئيس المجلس.

المادة السادسة :

يتم شغل وظائف المرتبتين الرابعة عشرة والخامسة عشرة بموافقة الملك.ويتم شغل وظائف المجلس الأخرى وفقاً لنظـام الخدمـة المدنيـة ولوائحه مع الاستثناء من أحكام المسابقة.

المادة السابعة :

تضع الهيئة العامة للمجلس قواعد معاملة من يستعان بهم من غير أعضاء المجلس من موظفي الدولة وغيرهم وما يصرف لهم من مكافآت. وتصدر هذه القواعد بقرارات من رئيس المجلس.

المادة الثامنة :

مجلس الشورى غير خاضع لرقابة أية جهة أخرى، ويكون ضمن تشكيلات المجلس الإدارية إدارة للرقابة المالية السابقة للصرف، وتتولى الهيئة العامة للمجلس الرقابة اللاحقة للصرف، ولرئيس مجلس الـشورى أن يطلب من أحد الخبراء الماليين أو الإداريين وضع تقرير عن أي شأن من الشؤون المالية أو الإدارية للمجلس.

المادة التاسعة:

عند نهاية السنة المالية تعد الأمانة العامة للمجلس الحساب الختامي ويرفعه رئيس المجلس إلى الملك للنظر في اعتماده.

المادة العاشرة :

دون إخلال بأحكام هذه اللائحة يتبع في تنظـيم الـشؤون الماليـة للمجلس وحساباته القواعد المتبعة في تنظيم حسابات الوزارات والمصالح الحكومية.

٢-٥-٤ أجهزة المجلس:

٢-٥-٤-١-١ أولاً: الهيئة العامة:

وهي ما يطلق عليها في بعض المجالس اسم : (مكتب المجلس)، وتتكون من رئيس المجلس ، ونائبه ، ومساعده ، ورؤساء اللجان المتخصصة وعددهم (١١) عضواً وتجتمع الهيئة العامة بدعوة من رئيس المجلس، وبحضور الأمين العام للمجلس، وتمارس الاختصاصات الآتية:

أ- وضع الخطة العامة للمجلس، ولجانه بما يمكنه من إنجاز أعماله وتحقيق أهدافه.

ب- النظر في كل ما يرفع للمجلس من أعمال قبل عرضها للتأكد من استكمال إجراءات العرض.

ج- وضع جدول أعمال جلسات المجلس.

د- الفصل فيما يحيله إليها رئيس المجلس، أو المجلس من اعتراضات على مضمون.

محاضر الجلسات، أو على نتائج الاقتراع، وفرز الأصوات، أو غير ذلك من الاعتراضات التي قد تُثار جلسات المجلس، ويكون قراراتها في ذلك نهائياً.

هـ- إصدار القواعد اللازمة لتنظيم أعمال المجلس ولجانه، وذلك بما لا يتعارض مع نظام المجلس ولوائحه.

ولا يعد اجتماع الهيئة العامة نظامياً، إذا حضره ثلثا أعضائها على الأقل، وتصدر قراراتها بموافقة أغلبية الأعـضاء الحاضـرين، وعنـد تساوي عدد الأصوات، يرجح الجانب الذي صوت معه رئيس الاجتماع، ويحرر لكل اجتماع محضر يـدون فيـه تاريخـه، ومكانـه، وأسـماء الحاضرين، والغائبين، وما يخص المناقـشات، ونـصوص القـرارات، ويوقع المحضر رئيس الاجتماع، والأعضاء الحاضرون..

٢-٥-٤-١-٢ ثانياً: الأمانة العامة:

يقوم الأمين العام للمجلس، أو من ينوب عنه بحـضور جلـسات المجلس، واجتماعات الهيئة العامة، ويشرف على إعداد المحاضر، وتبليغ مواعيد الجلسات، وجداول الأعمال للأعضاء، إضافة إلى أي أعمال تحال إليه من المجلس، أو من الهيئة العامة، أو من رئيس المجلس. كمـا أنـه مسئول أمام الرئيس عن الشؤون المالية والإدارية، لجميع إدارات الأمانة العامة المساندة.

كما أن هناك مسميات أخرى تبنتها المجـالس الأخـرى، منهـا: سكرتارية المجلس، أو أمانـة المجلـس، جميعهـا متـشابهة المهـام، والواجبات، والصلاحيات.

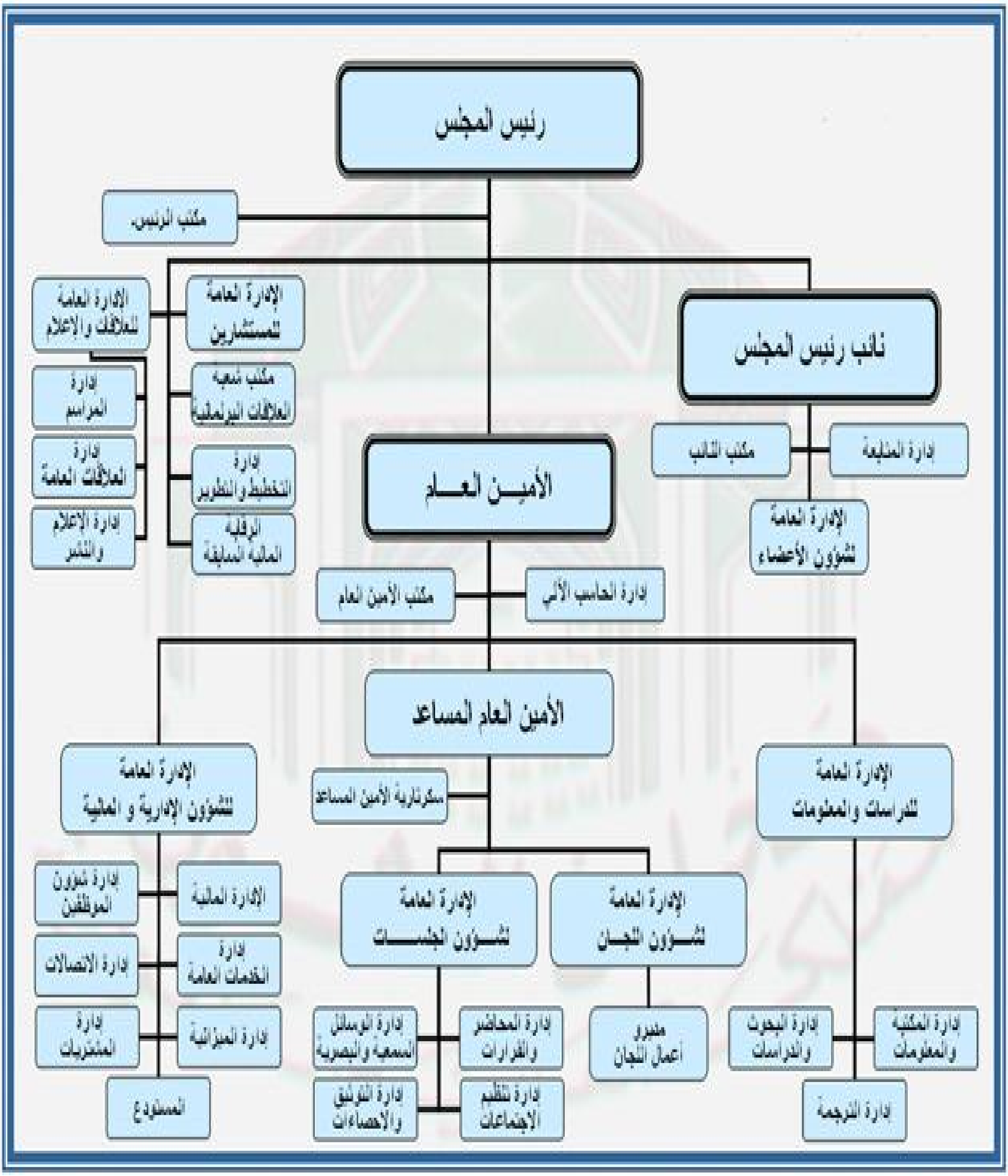
ويتم تنظيم الشؤون المالية والوظيفية للمجلس وفقاً لقواعد خاصة. كما أن تلك القواعد بما في ذلك الهيكل التنظيمي، ومهام إدارات المجلس

المختلفة، تصدر بقرارات من رئيس المجلس بما لا يتعارض مع نظـام المجلس ولوائحه.

تسري أنظمة الخدمة المدنية في المملكة العربية الـسعودية علـى موظفي أجهزة المجلس ما لم تقض اللائحة الداخلية بغير ذلك، والمجلس غير خاضع لأي جهة رقابية أخرى، حيث توجد ضمن تشكيلاته الإدارية إدارة للرقابة المالية السابقة للصرف، وتتولى الهيئة العامة الرقابة اللاحقة للصرف. وعند نهاية السنة المالية، تعد الأمانة العامة للمجلس الحـساب الختامي ثم يرفعه رئيس المجلـس إلـى الملـك للنظـر فـي اعتمـاده (www.shara.gov.sa)

شكل رقم (١)

الهيكل التنظيمي لمجلس الشورى



المصدر: مجلس الشورى ١٤٢٨هـ.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وخطواتها الإجرائية

٣-١ مقدمة

٣-٢ منهج الدراسة

٣-٣ مجتمع الدراسة

٣-٤ عينة الدراسة

٣-٥ أداة الدراسة

٣-٦ الأساليب الإحصائية

منهجية الدراسة وخطواتها الإجرائية

٣-١/ مقدمـــة:

قام الباحث في الفصل الأول من هذه الدراسة باستعراض مـشكلة الدراسة وتم وضعها في إطار بحثي ، أما في الفصل الثـاني فقـد قـام الباحث بتناول أدبيـات الدراسـة بوضـع الخلفيـة العلميـة النظريـة لدراسته،ومراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بدراسته،أما فـي هـذا الفصل فسيتناول الباحث منهجية الدراسة وخطواتهـا الإجرائيـة حيـث يناقش منهج الدراسة ومجتمع الدراسة، وكيفية اختيار العينـة ، وحـدود الدراسة ، كما يبين كيفية بناء أداة الدراسة (الإستبانة)،وكذلك الإجراءات التي استخدمها الباحث في التأكـد مـن صـدق أداة الدراسـة وثباتهـا والأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل بياناتها التي تم الحصول عليها.

٣-٢/ منهج الدراسة:

يعرف (عبيدات ، وأخرون ، ٢٠٠١م ، ص 5) مـنهج البحـث على أنه " الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسـطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل وتحدد عملياتـه حتـى يصل إلى نتيجة معلومة ".

أما (القحطاني ، وأخـرون ، ٢٠٠٠م ، ص ٢٠٥) فيـرون أن البحث المسحي الوصفي هو " البحث الذي يهدف إلى وصـف الظـاهرة المدروسة ، أو تحديد المشكلة أو تبرير الظروف والممارسات ، أو التقييم والمقارنة ، أو التعرف على ما يعمله الآخرون في التعامل مع الحـالات المماثلة لوضع الخطط المستقبلية ".

وبهذا سوف يتم استخدام المنهج الوصفي المسحي للتعـرف علـى درجة المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات بمجلس الشورى ودرجة تأثيرهما على مستوى الرضا الوظيفي للموظفين بالمجلس.

٣-٣/ مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة كما يعرفه (عبيدات ، وأخـرون ، ٢٠٠١م ، ص ١٣١) يعني "جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث ، وبذلك فـإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشياء الـذين يكونـون موضـوع مشكلة الدراسة".

ويتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع موظفي مجلـس الـشورى السعودي بمدينة الرياض خلال العام ١٤٢٧- ١٤٢٨هـ وعددهم (٦٨٥) موظفاً.

٣-٤/ عينة الدراسة:

عينة الدراسة هي عبارة عن "مجموعة الوحدات التي يتم أختيارها من مجتمع الدراسة لتمثل هذا المجتمع فـي البحـث محـل الدراسـة" (القحطاني ، وآخرون ، ٢٠٠٠م ، ص ٢٦٩).

وفي هذه الدراسة وحيث أن حجم المجتمع معلوم (٦٨٥) موظفاً فإن حجم عينة الدراسة المناسب عند مستوى ثقـة (٩٥%) ومـستوى معنوية (٥%) حسب جداول تحديد حجم العينة للعمـر هـو (٢٤٦) مفردة (العمر ، ٢٠٠٢م ، ص ص ٢٤٨ – ٢٤٩).

٣-٥/ أداة الدراسة:

١.بناء أداة الدراسة : الاستبانة :

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في البحث، والوقت المسموح به للباحث، والإمكانات المادية المتاحة له ، فإن الباحث رأى بأن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسـة فيمـا يتعلق بالتعرف على طبيعة عملية صنع القـرارات بمجلـس الـشورى وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي هي الاستبانة، وذلـك لعـدم تـوافر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع كبيانات منشورة، إضافة إلـى صعوبة الحصول عليها عـن طريـق الأدوات الأخـرى كالمقـابلات الشخصية، أو الزيارات الميدانية، أو الملاحظة الشخصية، وعليـه قـام

الباحث بتصميم إستبانة للتعرف على طبيعة عملية صنع القرارات بمجلس الشورى ودرجة تأثيرها على مستوى الرضا الوظيفي ، وكون الباحث استبانته مستفيداً من الدراسات التي تناولت موضوع صنع القرارات وموضوع الرضا الوظيفي إضافة إلى خبرة الباحث في العمل بمجلس الشورى.

وتتكون الإستبانة من عدة أجزاء:

الجزء الأول من الأستبانة يتضمن المتغيرات المتعلقة بالمعلومات العامة عن عينة الدراسة من الموظفين وهي (العمر – عدد سنوات العمل – آخر مؤهل علمي – عدد الدورات التدريبية – المستوى الوظيفي).

الجزء الثاني من الاستبانة: يتضمن المتغيرات الأساسية للدراسة ويتكون من (٤٦) عبارة مقسمة إلى ثلاثة محاور وهي:-

- محور مدى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرارات بمجلس الشورى " درجة المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات " ويشتمل علي ١٧ عبارة .
- محور مدى مناسبة الوضع الوظيفي بالمجلس ويشتمل على ١٩ عبارة.

• محور مراحل صنع القرارات بالمجلس ويشتمل على ١٠ عبارات.

و يقابل كل عبارة من عبارات المحاور قائمة تحمل العبارات التالية :

(موافق بشدة – موافق – موافق إلى حد ما – غير موافق – غير موافق إطلاقاً)

وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائياً على النحو التالي:

موافق بشدة (5) درجات، موافق (٤) درجات ، موافق إلى حد ما (٣) درجات ، غير موافق درجتان ، غير موافق إطلاقاً درجة واحدة .

وقد تبنى الباحث في إعداد الأستبانة الشكل المغلق (Closed Questionnaire) الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال. وتم استخدام مقياس ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمس لقياس العبارات (بنود الاستبانة).

٢- صدق أداة الدراسة:

صدق الاستبانة يعني "التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه" (العساف، ١٩٩٥م، ص ٤٢٩)، كما يقصد بالصدق " شمول

الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون،٢٠٠١م، ص ١٧٩). وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

أ – الصدق الظاهري للأداة :

للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه تم عرضها على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في عدد من الجامعات وبلغ عددهم ٩ محكمين(ملحق رقم٢).

وفي ضوء آراء المحكمين قام الباحث بحذف بعض العبارات وإعادة صياغة بعضها وإضافة عبارات أخرى ويوضح الملحق رقم(١) الاستبانة في صورتها الأولية والملحق رقم (٣) يوضح الاستبانة في صورتها النهائية.

ب – صدق الاتساق الداخلي للاداة :

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها على عينة استطلاعية عشوائية قوامها (٣٠) مفردة من موظفي مجلس الشورى بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية ، وذلك من أجل التعرف على مدى الاتساق الداخلي لأداة الدراسة ، وعلى بيانات العينة الاستطلاعية وقام الباحث بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة

الصدق الداخلي للإستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات كل من الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمـي إليه العبارة كما يوضح ذلك الجدول رقم (١) لعبارات محور عملية صنع القرارات بمجلس الشورى " درجة المركزية واللامركزيـة فـي اتخـاذ القرارات " ، والجدول رقم (٢) لعبارات محور مدى مناسـبة الوضـع الوظيفي بالمجلس ، والجدول رقم (٣) لعبارات محور مراحـل صـنع القرارات بالمجلس وتم تقريب الأرقام إلي رقمين عشريين للاختصار.

الجدول رقم (١)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول بالدرجةالكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
١	٠,٦٤**	١٠	٠,٧١**
٢	٠,٧٤**	١١	٠,٥٠**
٣	٠,٨١**	١٢	٠,٧٢**
٤	٠,٨٥**	١٣	٠,٦٢**
٥	٠,٧٥**	١٤	٠,٥٤**
٦	٠,٥٥**	١٥	٠,٦٨**
٧	٠,٥٣**	١٦	٠,٤٢*
٨	٠,٦٩**	١٧	٠,٧١**
٩	٠٫٦٧**	-	-

يلاحظ ** دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

يلاحظ * دال عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ فأقل

الجدول رقم (٢)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني بالدرجةالكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
١	٠,٦٨**	١١	٠,٦٣**
٢	٠,٦٨**	١٢	٠,٦٠**
٣	٠,٧٩**	١٣	٠,٤٧**
٤	٠,٦٥**	١٤	٠,٦٤**
٥	٠,٥٩**	١٥	٠,٦٢**
٦	٠,٥٧**	١٦	٠,٦٣**
٧	٠,٦٠**	١٧	٠,٥٨**
٨	٠,٤٠*	١٨	٠,٣٨*
٩	٠,٥٣**	١٩	٠,٥٢**
١٠	٠,٥٣**	-	-

يلاحظ ** دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

يلاحظ * دال عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ فأقل

الجدول رقم (٣)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث بالدرجةالكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
١	٠,٥٥**	٦	٠,٩٢**
٢	٠,٦٦**	٧	٠,٨٣**
٣	٠,٧٦**	٨	٠,٨٣**
٤	٠,٨١**	٩	٠,٨٤**
٥	٠,٧٥**	١٠	٠,٨٥**

يلاحظ ** دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

يتضح من الجداول (١ – ٣) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوي الدلالة (٠,٠١) فأقل أو (٠,٠٥) فأقل مما يشير إلى أن جميع عبارات الاستبانة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة ، ويؤكد قوة الارتباط الداخلي بين جميع عبارات أداة الدراسة ، وعليه فإن هذه النتيجة توضح صدق عبارات ومحاور أداة الدراسة وصلاحيتها للتطبيق الميداني.

٣- ثبات أداة الدراسة:

أما ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) فيعني "التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا إذا تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم"، (العساف، ١٩٩٥م، ص ٤٣٠)، ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة، استخدم الباحث (معادلة ألفا كرونباخ) ((Cronbach's Alpha (α) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، حيث طبقت المعادلة على العينة الاستطلاعية المسحوبة سابقاً لقياس الصدق البنائي والتي تكونت من (٣٠) فرداً من موظفي مجلس الشورى، والجدول رقم (٤) يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة.

جدول رقم (٤)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور أداة الدراسة

محاور الاستبانة	عدد العبارات	ثبات المحور	الترتيب
عملية صنع القـرارات بمجلـس الـشوري " درجـة المركزيـة واللامركزية في اتخاذ القرارات "	١٧	٠,٩٢	٢
مدي مناسبة الوضع الوظيفي بالمجلس	١٩	٠,٨٩	٣
مراحل صنع القرارات بالمجلس	١٠	٠,٩٣	١
معامل الثبات العام	**٤٦**	**٠,٩٤**	

يتضح من الجدول رقم (٤) أن معامل الثبات العام للاستبانة عـال حيث بلغ (٠,٩٤) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية مـن الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

٣-٦/ إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

قام الباحث وذلك بالاستعانة ببعض الزملاء بتوزيع الاستبانات على أفراد الدراسة ، وطلب منهم إرجاعها مرة أخرى ، ثم بعد أسبوع تقريباً تم حصر الاستبيانات التي تم جمعها حيث كان عددها (٢١٠) استبانة خاصة بموظفي مجلس الشورى، وبعد ذلك قام الباحـث بتوزيـع بـاقي الاستبانات بنفسه وتابع الباحث عملية جمع الاستبانات ، واستكمال تعبئتها متابعة مستمرة ، وذلك للحصول على أكبر نسبة من المستجيبين إلـى أن حصل الباحث على (٢٤٦) استبانة صالحة للتحليل تمثل (٣٥,٩ %)

من الاستبانات المستهدفة من مجتمع الدراسة واستغرق توزيع الاستبانات وجمعها قرابة (٩) أيام تقريباً وتم ذلك في الفصل الدراسي الثاني للعـام ١٤٢٨/١٤٢٧هـ.

وبعد ذلك تم إدخال البيانات ، ومعالجتها إحصائياً بالحاسب الآلي عن طريق برنامج (spss) في مركز المعلومات بجامعة نايف العربيـة للعلوم الأمنية ومن ثم قام الباحث بتحليل البيانات واستخراج النتائج.

٣-٧/ أساليب المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، اسـتخدم الباحث العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحـزم الإحـصائية للعلـوم الاجتماعيـة Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصارا بالرمز (SPSS)، وفيمـا يـأتي مجموعة الأساليب الإحصائية التي قام الباحث باستخدامها:

- تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي(الحدود الدنيا والعليـا) المـستخدم فـي محـاور الدراسة ، تم حساب المدى(٥-١=٤)، ثم تقسيمه على عـدد خلايـا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي(٤/٥= ٠,٨٠) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكـذا أصبح طول الخلايا كما يأتي (العمر، ٢٠٠٢م، ص ٣٢٢):

- من ١ إلى ١,٨٠ يمثل (غير موافق إطلاقـاً) نحـو كـل عبـارة باختلاف المحور المراد قياسه. وتعني الضعف الـشديد فـي درجـة المشاركة في صنع القرار والضعف الـشديد فـي مـستوى الرضـا الوظيفي.

- من ١,٨١ وحتى ٢,٦٠ يمثل (غير موافـق) نحـو كـل عبـارة باختلاف المحور المراد قياسه. وتعني ضعف المشاركة فـي صـنع القرار وضعف مستوى الرضا الوظيفي.

- من ٢,٦١ وحتى ٣,٤٠ يمثل (موافق إلى حد ما) نحو كل عبـارة باختلاف المحور المراد قياسه. وتعني أن المشاركة في صنع القـرار متوسطة ومستوى الرضا الوظيفي متوسط.

- من ٣,٤١ وحتى ٤,٢٠ يمثل (موافق) نحو كل عبـارة بـاختلاف المحور المراد قياسه. وتعني أن المشاركة في صنع القرار بمـستوى عالي وكذلك مستوى الرضا الوظيفي.

- من ٤,٢١ وحتى ٥,٠٠ يمثل (موافق بـشدة) نحـو كـل عبـارة باختلاف المحور المراد قياسه. وتعني أن المشاركة في صنع القـرار بمستوى عال جداً وكذلك مستوى الرضا الوظيفي.

- تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات عينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة.

- معامل ارتباط بيرسون " ر" (Pearson Correlation Coefficient) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ، وذلك لتقدير الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الصدق البنائي) وكذلك تم استخدامه لتحديد علاقة طبيعة عملية صنع القرارات بمجلس الشورى بمستوى الرضا الوظيفي للموظفين.

- معامل ألفا كرونباخ "Alpha Cronbach " ؛ لقياس ثبات أداة الدراسة.

- المتوسط الحسابي " Mean " وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي. (كشك، ١٩٩٦م ، ص ٨٩).

- المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) " Weighted Mean " وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسة (متوسط متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه

يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط موزون مرجح. (فهمي، ٢٠٠٥م، ص ١٧٨).

- تم استخدام الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس (إذا كان الانحراف المعياري أقل من الواحد الصحيح فيعني تركز الاستجابات وعدم تشتتها، أما إذا كان الانحراف المعياري واحد صحيح ، أو أعلى فيعني عدم تركز الاستجابات وتشتتها)، علماً بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح أقل تشتت عند تساوي المتوسط المرجح (حسن وآخرون، ٢٠٠٢م،ص ١١٥).

- تم استخدام اختبار (ف) أو تحليل التباين الأحادي (ONE-WAY ANOVA)، للتعرف على دلالة الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية (العمر – عدد سنوات العمل – آخر مؤهل علمي – عدد الدورات التدريبية – المستوى الوظيفي).

- تم استخدام اختبار شيفيه `Scheffe البعدي لتحديد صالح الفروق ذات الدلالة الإحصائية لأي فئة مـن فئـات المتغيـرات الشخـصية والوظيفية (العمر – عدد سنوات العمل – آخر مؤهل علمي – عـدد الدورات التدريبية – المستوى الوظيفي) إذا ما بينت نتـائج اختبـار تحليل التباين وجود فروق ذات دلالة إحـصائية بـين فئـات هـذه المتغيرات.

الفصل الرابع

تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها

٤-١/ النتائج المتعلقة بوصف أفراد عينة الدراسة

٤-٢/ النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

الفصل الرابع

تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها

٤-١/ النتائج المتعلقة بوصف أفراد عينة الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على عدد من الأسـئلة المتعلقـة بالخـصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وهي (العمر – عدد سنوات العمل – آخر مؤهل علمي – عدد الدورات التدريبية – المستوى الوظيفي).

وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص أفـراد الدراسـة على النحو التالي :

جدول رقم (5)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من ٣٠ سنة	٨٧	٣٥,٤
من ٣٠ سنة إلي أقل من ٣٥ سنة	٤٦	١٨,٧
من ٣٥ سنة إلي أقل من ٤٠ سنة	٤٩	١٩,٩
من ٤٠ سنة إلي أقل من ٤٥ سنة	٣١	١٢,٦
من ٤٥ سنة فأكبر	٣٣	١٣,٤
المجموع	**٢٤٦**	**١٠٠%**

يتضح من الجدول رقم (٥) أن (٨٧) من أفراد عينة الدراسـة يمثلون ما نسبته ٣٥,٤% من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم أقـل من ٣٠ سنة وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسـة ، فـي حـين أن (٤٩) منهم يمثلون ما نسبته ١٩,٩% من إجمالي أفراد عينـة الدراسـة

أعمارهم تتراوح من ٣٥ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة، مقابل (٤٦) منهم يمثلون ما نسبته ١٨,٧% من إجمالي أفراد عينـة الدراسـة أعمـارهم تتراوح من ٣٠ سنة إلى أقل من ٣٥ سنة ، بينما (٣٣) منهم يمثلون ما نسبته ١٣,٤% من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم مـن ٤٥ سـنة فأكبر ، و (٣١) منهم يمثلون ما نسبته ١٢,٦% من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم تتراوح من ٤٠ سنة إلى أقل من ٤٥ سنة.

جدول رقم (٦)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات العمل

عدد سنوات العمل	التكرار	النسبة
أقل من ٥ سنوات	٦١	٢٤,٨
من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٩٤	٣٨,٢
من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	٧١	٢٨,٩
من ١٥ سنة فأكثر	٢٠	٨,١
المجموع	**٢٤٦**	**١٠٠%**

يتضح من الجدول رقم (٦) أن (٩٤) من أفراد عينة الدراسـة يمثلون ما نسبته ٣٨,٢% من إجمالي أفراد عينة الدراسة خبرتهم تتراوح من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات فأكثر وهم الفئة الأكثر من أفـراد عينـة الدراسة ، في حين أن (٧١) منهم يمثلون ما نسبته ٢٨,٩% من إجمالي أفراد عينة الدراسة خبرتهم تتراوح من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة، مقابل (٦١) منهم يمثلون ما نسبته ٢٤,٨% من إجمالي أفراد عينة الدراسـة خبرتهم أقل من ٥ سنوات ، بينما (٢٠) منهم يمثلون ما نـسبته ٨,١% من إجمالي أفراد عينة الدراسة خبرتهم من ١٥ سنة فأكثر.

جدول رقم (٧)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير آخر مؤهل علمي

المؤهل التعليمي	**التكرار**	**النسبة**
دكتوراه	٦	٢,٤
ماجستير	٢٦	١٠,٦
دبلوم عالي	٢١	٨,٥
بكالوريوس	١٠١	٤١,١
دبلوم ما بعد الثانوية	٥٢	٢١,١
الثانوية العامة	٣٧	١٥,٠
الكفاءة المتوسطة	-	-
الأبتدائية	٣	١,٢
المجموع	**٢٤٦**	**%١٠٠**

يتضح من الجدول رقم (٧) أن (١٠١) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٤١,١% من إجمالي أفراد عينة الدراسة آخـر مؤهـل علمي حصلوا علية مؤهل البكالوريوس وهم الفئة الأكثر من أفراد عينـة الدراسة ، في حين أن (٥٢) منهم يمثلون ما نسبته ٢١,١% من إجمالي أفراد عينة الدراسة آخر مؤهل علمي حصلوا علية مؤهل دبلوم ما بعـد الثانوية ، مقابل (٣٧) منهم يمثلون ما نسبته ١٥,٠% من إجمالي أفراد عينة الدراسة آخر مؤهل علمي حصلوا علية مؤهل الثانوية العامة ، بينما (٢٦) منهم يمثلون ما نسبته ١٠,٦% من إجمالي أفراد عينـة الدراسـة آخر مؤهل علمي حصلوا علية مؤهل ماجستير، و (٢١) منهم يمثلون ما نسبته ٨,٥% من إجمالي أفراد عينة الدراسة أخر مؤهل علمي حـصلوا

علية مؤهل الدبلوم العالي ، و (٦) منهم يمثلون ما نـسبته ٢,٤% مـن إجمالي أفراد عينة الدراسة آخر مؤهل علمـي حـصلوا عليـة مؤهـل الدكتوراه ، و (٣) منهم يمثلون ما نسبته ١,٢% من إجمالي أفراد عينة الدراسة آخر مؤهل علمي حصلوا علية الأبتدائية .

جدول رقم (٨)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير عدد الدورات التدريبية

عدد الدورات	التكرار	النسبة
ثلاث دورات تدريبية فأكثر	١٩٣	٧٨,٥
دورتان	٢٤	٩,٨
دورة واحدة	١٨	٧,٣
لا توجد	١١	٤,٥
المجموع	**٢٤٦**	**١٠٠%**

يتضح من الجدول رقم (٨) أن (١٩٣) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٧٨,٥% من إجمالي أفراد عينة الدراسة عدد دوراتهـم التدريبية ثلاث دورات تدريبية فأكثر وهم الفئة الأكثر من أفـراد عينـة الدراسة ، في حين أن (٢٤) منهم يمثلون ما نسبته ٩,٨% من إجمالي أفراد عينة الدراسة عدد دوراتهم التدريبية دورتان تـدريبيتان ، مقابـل (١٨) منهم يمثلون ما نسبته ٧,٣% من إجمالي أفراد عينة الدراسة عدد دوراتهم التدريبية دورة تدريبية واحدة، بينما (١١) منهم يمثلـون مـا نسبته ٤,٥% من إجمالي أفراد عينة الدراسة لم يسبق لهم أن تلقـوا أي دورة تدريبية .

جدول رقم (٩)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة
مدير عام	٩	٣,٧
مدير إدارة	٢٤	٩,٨
مساعد مدير إدارة	١٤	٥,٧
مدير شعبة	١١	٤,٥
موظف	١٧٤	٧٠,٧
أخرى	١٤	٥,٧
المجموع	**٢٤٦**	**%١٠٠**

يتضح من الجدول رقم (٩) أن (١٧٤) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٧٠,٧% من إجمالي أفراد عينة الدراسة موظفون وهـم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة ، في حين أن (٢٤) منهم يمثلون ما نسبته ٩,٨% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مستواهم الوظيفي (مـدير إدارة) ، مقابل (١٤) منهم يمثلون ما نسبته ٥,٧% من إجمالي أفـراد عينة الدراسة مستواهم الوظيفي (مساعد مدير إدارة) ، بينما (١٤) منهم يمثلون ما نسبته ٥,٧% من إجمالي أفراد عينة الدراسة لهـم مـستويات وظيفية أخرى، و (١١) منهم يمثلون ما نسبته ٤,٥% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مستواهم الوظيفي (مدير شعبة)، و (٩) منهم يمثلون مـا نسبته ٣,٧% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مستواهم الوظيفي (مـدير عام).

٤-٢/ النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

أ) : السؤال الأول : " ما درجة المركزية واللامركزية في عملية صنع القرارات بمجلس الشورى من وجهة نظر موظفي المجلس ؟ "

للتعرف على درجة المركزية واللامركزية في عملية صنع القرارات بمجلس الشورى من وجهة نظر موظفي المجلس تم حساب التكرارات ، والنسب المئوية ، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات محور مدى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرارات بمجلس الشورى (درجة المركزية واللامركزية) والنتائج يوضحها الجدول رقم (١٠):

جدول رقم (١٠)

استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور مدى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرارات بمجلس الشورى (درجة المركزية واللامركزية) مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
		النسبة %	موافق بشدة	موافق	موافق إلي حد ما	غير موافق	غير موافق إطلاقاً			
١١	تهتم القيادات الإدارية بالمجلس بتدريب المرؤوسين على رأس العمل.	ك	٤٨	٨٩	٧٣	٢٤	١٢	٣,٥٦	١,٠٦	١
		%	١٩,٥	٣٦,٢	٢٩,٧	٩,٨	٤,٩			
١٦	ترفع الإدارات والأقسام مقترحاتها للقيادات الإدارية قبل اتخاذ القرارات.	ك	٣٦	١٠٢	٥٨	٤١	٩	٣,٤٧	١,٠٥	٢
		%	١٤,٦	٤١,٥	٢٣,٦	١٦,٧	٣,٧			
١	يتم مشاورة الموظف في المهام التي ستوكل له.	ك	٦٠	٥٤	٧١	٤٦	١٥	٣,٤٠	١,٢١	٣
		%	٢٤,٤	٢٢,٠	٢٨,٩	١٨,٧	٦,١			
١٢	للموظف الحرية في تحديد الدورات التدريبية التي تناسبه.	ك	٤٩	٦١	٧٧	٣٢	٢٧	٣,٣٠	١,٢٤	٤
		%	١٩,٩	٢٤,٨	٣١,٣	١٣,٠	١١,٠			
٦	للإدارات المتخصصة بالمجلس مساحة واسعة فيما يتعلق باتخاذ القرارات التي تقع ضمن نطاق اختصاصاتها.	ك	١٧	٨٩	٨٤	٤٨	٨	٣,٢٤	٠,٩٥	٥
		%	٦,٩	٣٦,٢	٣٤,١	١٩,٥	٣,٣			
٣	تشجع الإدارات والأقسام موظفيها على إبداء روح المبادرة في العمل.	ك	٣٩	٦٤	٦٩	٦٣	١١	٣,٢٣	١,١٣	٦
		%	١٥,٩	٢٦,٠	٢٨,٠	٢٥,٦	٤,٥			
٢	الملاحظات التي يبديها الموظفون حول الأساليب المثلى لأداء العمل تحظى بالاهتمام.	ك	٢٧	٧٤	٨٩	٤١	١٥	٣,٢٣	١,٠٥	٧
		%	١١,٠	٣٠,١	٣٦,٢	١٦,٧	٦,١			

رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
		النسبة %	موافق بشدة	موافق	موافق إلي حد ما	غير موافق	غير موافق إطلاقاً			
٨	يتم منح الموظفين الصلاحيات الكافية لأداء مهامهم التي يكلفون بها.	ك	٢٨	٧٦	٨٥	٣٧	٢٠	٣,٢٢	١,٠٩	٨
		%	١١,٤	٣٠,٩	٣٤,٦	١٥,٠	٨,١			
١٤	القرارات الإدارية يتم اتخاذها من خلال الاجتماعات الرسمية.	ك	٢١	٨٣	٨١	٣١	٣٠	٣,١٤	١,١٣	٩
		%	٨,٥	٣٣,٧	٣٢,٩	١٢,٦	١٢,٢			
١٠	تتبع القيادات الإدارية بالمجلس أسلوب الرقابة الذاتية مع مرؤوسيها.	ك	٢٥	٧٥	٧٠	٦٠	١٦	٣,١٣	١,١٠	١٠
		%	١٠,٢	٣٠,٥	٢٨,٥	٢٤,٤	٦,٥			
٧	القيادات الإدارية بالمجلس لا تتشدد في تطبيق قرارتها على الموظفين.	ك	٢٢	٦٢	٩٢	٥٧	١٣	٣,٠٩	١,٠٢	١١
		%	٨,٩	٢٥,٢	٣٧,٤	٢٣,٢	٥,٣			
٩	رؤساء العمل بالمجلس يتابعون نتائج العمل ولا يتدخلون كثيراً في تفاصيل التنفيذ.	**ك**	٣٢	٥٣	٨٢	٥٢	٢٧	٣,٠٤	**١,١٨**	١٢
		%	١٣,٠	٢١,٥	٣٣,٣	٢١,١	**١١,٠**			
١٥	يتم دراسة القرارات الإدارية وتقييمها بعد تطبيقها بفترة كافية.	ك	٢٣	٥٤	٧٨	٦٢	٢٩	٢,٩٢	١,١٥	١٣
		%	٩,٣	٢٢,٠	٣١,٧	٢٥,٢	١١,٨			
١٣	يتم اتخاذ القرارات بالمجلس بناء على البيانات التي يوفرها الموظفون	ك	٢١	٥٢	٧٧	٥٣	٤٣	٢,٨٢	١,٢٠	١٤
		%	٨,٥	٢١,١	٣١,٣	٢١,٥	١٧,٥			
٥	يتم عقد لقاءات دورية بالموظفين لمشاورتهم حول مستوى الأداء وكيفية تفعيله.	ك	٢٣	٥٨	٦٧	٣٩	٥٩	٢,٧٨	١,٣٠	١٥
		%	٩,٣	٢٣,٦	٢٧,٢	١٥,٩	٢٤,٠			

رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
		النسبة %	موافق بشدة	موافق	موافق إلي حد ما	غير موافق	غير موافق إطلاقاً			
٤	يراعى عند تقييم الأداء بالمجلس مدى مشاركة الموظف فـي عمليـة صنع القرارات.	ك	١٦	٤٢	٦٤	٨٨	٣٦	٢,٦٥	١,١٢	١٦
		%	٦,٥	١٧,١	٢٦,٠	٣٥,٨	١٤,٦			
١٧	تقوم القيادات الإداريـة بزيارات دورية للأقسام والإدارات للتعرف على أدائها والمشكلات التي تواجهها.	ك	٢٣	٣٥	٦٣	٧٤	٥١	٢,٦١	١,٢٣	١٧
		%	٩,٣	١٤,٢	٢٥,٦	٣٠,١	٢٠,٧			
المتوسط الكلي للمشاركة الموظفين في عملية صنع القرارات بمجلس الشورى (درجة المركزية واللامركزية)								٣,١١	٠,٧٦	

من خلال نتائج الجدول رقم (١٠) الموضحة أعـلاه يتـضح أن أفراد عينة الدراسة موافقون إلى حد ما على مشاركتهم في عملية صنع القرارات بمجلس الشورى حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد عينة الدراسة على مدى مشاركتهم في عمليـة صـنع القـرارات بمجلس الشورى (٣,١١ من ٥) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من ٢,٦١ إلى ٣,٤٠) وهي الفئة التـي تشير إلى خيار موافق إلى حد ما على أداة الدراسة مما يوضح بأن أفراد عينة الدراسة موافقون إلى حد ما على مشاركتهم فـي عمليـة صـنع القرارات بمجلس الشورى مما يعني أنهم يرون بأن عملية صنع القرارات

بمجلس الشورى تتراوح ما بين المركزية واللامركزية في جوانبها المختلفة.

كما يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يرون بأن عملية صنع القرارات بمجلس الشورى تتسم باللامركزية في بعض جوانبها بينما تزيد درجة المركزية في جوانب أخرى منها حيث تراوحت متوسطات موافقة أفراد عينة الدراسة على مشاركتهم في عملية صنع القرارات بمجلس الشورى ما بين (٢,٦١ إلى ٣,٥٦ من ٥) وهي متوسطات تتروح ما بين الفئتين الثالثة والرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي واللتين تشيران إلى خياري (موافق إلى حد ما / موافق) على التوالي على أداة الدراسة مما يبين بأن موافقة أفراد عينة الدراسة على مشاركتهم في عملية صنع القرارات بمجلس الشورى تتراوح ما بين موافقتهم على بعض الفقرات التي تدل على المشاركة في عملية صنع القرارات بمجلس الشورى (وبالتالي تدل على اللامركزية) وموافقتهم إلى حد ما على فقرات أخرى تدل على المشاركة في عملية صنع القرارات بمجلس الشورى (وبالتالي تدل على المركزية) حيث يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على ثلاثة فقرات تدل على مشاركتهم في عملية صنع القرارات بمجلس الشورى ، وتتمثل هذه الفقرات في الفقرات رقم (١١ ، ١٦ ، ١) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة كالتالي:

1) جاءت الفقرة رقم (١١) وهي " تهتم القيادات الإداريـة بـالمجلس بتدريب المرؤوسين على رأس العمل " بالمرتبة الأولى مـن حيـث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط(٣,٥٦ مـن ٥) ويعـزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القيادات الإدارية بالمجلس تسعى إلى رفع مستوى أداء الموظفين لتضمن تحقيق أهداف العمل الموضوعة ممـا يجعلها تهتم بتدريب مرؤوسيها على رأس العمل الأمر الذي يحقـق مشاركة أكبر لهؤلاء المرؤوسين في عملية صنع القرارات ويزيد من درجة اللامركزية في العمل بالمجلس.

2) جاءت الفقرة رقم (١٦) وهي " ترفع الإدارات والأقسام مقترحاتها للقيادات الإدارية قبل اتخاذ القرارات " بالمرتبة الثانيـة مـن حيـث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط(٣,٤٧ مـن ٥) ويعـزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القيادات الإدارية بالمجلس تحرص علـى أن تكون قراراتها مبنية على واقع العمل بالإدارات والأقـسام ممـا يجعلها تلزم الإدارات والأقسام برفع مقترحاتها قبل اتخاذ القـرارات مما يساعد في زيادة اللامركزية في العمل.

3) جاءت الفقرة رقم (١) وهي " يتم مشاورة الموظف في المهام التي ستوكل له " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط(٣,٤٠ من ٥) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المـدراء بالمجلس يحرصون على نجاح الموظفين في أداء المهام التي ستوكل

لهم مما يجعلهم يحرصون على أن يتحمل الموظفون مهـامهم وفـق رغباتهم الأمر الذي يجعل المدراء يحرصون على مشاورة الموظف في المهام التي ستوكل له حتى يتأكدوا أن الموظف يؤدي هذه المهام بناء على رغبته مما يسهم في نجاحه في أداء هذه المهام.

كما يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون إلى حد مـا على أربعة عشرة فقرة تدل على مشاركتهم في عملية صـنع القـرارات بمجلس الشورى ، وتتمثل أبرز هذه الفقرات في الفقرات رقم (١٧ ، ٤ ، ٥ ، ١٣ ، ١٥) والتي تم ترتيبها تصاعدياً حسب موافقة أفراد عينـة الدراسة إلى حد ما عليها كالتالي:

١) جاءت الفقرة رقم (١٧) وهي " تقوم القيادات الإداريـة بزيـارات دورية للأقسام والإدارات للتعرف على أدائها والمشكلات التي تواجهها " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها إلى حد ما بمتوسط (٢,٦١ من ٥) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القيـادات الإدارية بالمجلس تعتمد في معرفة أداء الأقسام والإدارات والمشكلات التي تواجهها من خلال التقارير المرفوعة إليها مما يجعلها تقوم بدرجة قليلة بزيارات دورية للأقسام والإدارات الأمر الذي يقلل من فـرص إلتقاء المرؤوسين بهذه القيادات وإطلاعها على آرائهم ومقترحاتهم مما يقلل من مشاركة الموظفين في عملية صنع القرارات بالمجلس ويزيـد من درجة المركزية في عملية صنع القرارات.

٢) جاءت الفقرة رقم (٤) وهي " يراعى عند تقييم الأداء بالمجلس مدى مشاركة الموظف في عملية صنع القرارات " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها إلى حد ما بمتوسط (٢,٦٥ من ٥) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن تقييم أداء الموظفون يستهدف بصورة أساسية تقييم أدائه لمهامه الأساسية ويعتبر الكثير من القياديين بالمجلس أن مشاركة الموظف في عملية صنع القرارات ليس من المهام الرئيسية للموظف مما يجعلهم لا يهتمون بتقييم مشاركة الموظف في عملية صنع القرارات عند قيامهم بتقييم أداء الموظف الأمر الذي يقلل من مشاركة الموظف في عملية صنع القرارات ويؤدي بالتالي إلى زيادة المركزية في عملية صنع القرارات بالمجلس.

٣) جاءت الفقرة رقم (٥) وهي " يتم عقد لقاءات دورية بالموظفين لمشاورتهم حول مستوى الأداء وكيفية تفعيله " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها إلى حد ما بمتوسط (٢,٧٨ من ٥) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القيادات تكتفي بتقييم أداء الموظفين وتوجيههم بصورة مستقلة لكل موظف حسب تقييم أدائه ولا تعتمد على أسلوب عقد اللقاءات الدورية معهم لمناقشة أدائهم وتفعيله مما يقلل من فرص لقاء الموظفين بقياداتهم ويقلل بالتالي من عرض مقترحاتهم وآرائهم حول العمل لقياداتهم مما يقلل من مشاركتهم في

عملية صنع القرارات ويزيد من درجة المركزية فـي عمليـة صـنع القرارات بالمجلس.

٤) جاءت الفقرة رقم (١٣) وهي " يتم اتخاذ القرارات بـالمجلس بنـاء على البيانات التي يوفرها الموظفون " بالمرتبة الرابعـة مـن حيـث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها إلى حد ما بمتوسط (٢,٨٢ مـن ٥) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القيادات الإدارية بـالمجلس تعتمـد بصورة أساسية على خبراتها العملية الكبيـرة عنـد قيامهـا باتخـاذ القرارات خاصة القرارات التي تحتاج إلى سرعة مما لا يتـيح لهـا الوقت الكافي لدراسة البيانات التي يوفرها الموظفون الأمر الذي يقلل من دور الموظفين في عملية صنع القـرارات ويزيـد مـن درجـة المركزية في عملية صنع القرارات بالمجلس.

٥) جاءت الفقرة رقم (١٥) وهي " يـتم دراسـة القـرارات الإداريـة وتقييمها بعد تطبيقها بفترة كافية " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقـة أفراد عينة الدراسة عليها إلى حد ما بمتوسط (٢,٩٢ من ٥) ويعـزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القيادات الإدارية تقوم باتخاذ قراراتها بناء على خبراتها ووفق المعطيات المتوفرة لها وعليه فهـي تتخـذ مـن القرارات التي تراها مناسبة مما يجعلها لا تهتم بدراسة هذه القرارات وتقييمها بعد فترة من الزمن مما لا يتـيح للمـوظفين إبـداء آرائهـم ومقترحاتهم حول مدى مناسبة هذه القرارات مما يقلـل مـن فـرص

مشاركتهم في عملية صنع القرارات ويزيد بالتالي من درجة المركزية في عملية صنع القرارات بالمجلس.

أ) : السؤال الثاني : " **ما هو مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بمجلس الشورى ؟** "

للتعرف على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بمجلس الشورى تم حساب التكرارات ، والنسب المئوية ، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات محور مدى مناسبة الوضع الوظيفي بالمجلس والنتائج يوضحها الجدول رقم (١١):

جدول رقم (١١)

استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور مدى مناسبة الوضع الوظيفي بالمجلس مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
		النسبة %	موافق بشدة	موافق	موافق إلي حد ما	غير موافق	غير موافق إطلاقاً			
٨	أنا راض عن علاقتي بزملائي في العمل.	ك	١٣٣	٨٨	٢٣	٢	-	**٤,٤٣**	**٠,٧٠**	**١**
		%	٥٤,١	٣٥,٨	٩,٣	٠,٨	-			
٧	أشعر بأنني أعمل مع زملائي بشكل ودي.	ك	١٢١	١٠٢	١٩	٤	-	**٤,٣٨**	**٠,٧٠**	**٢**
		%	٤٩,٢	٤١,٥	٧,٧	١,٦	-			
٦	أشعر بأنني شـخص مقبول في العمل.	ك	١٠٧	١١٩	١٦	٢	٢	**٤,٣٣**	**٠,٧١**	**٣**
		%	٤٣,٥	٤٨,٤	٦,٥	٠,٨	٠,٨			
٣	علاقتـــي برئيـــسي المباشر ممتازة.	ك	١٢١	٧٩	٣٣	٨	٥	**٤,٢٣**	**٠,٩٤**	**٤**
		%	٤٩,٢	٣٢,١	١٣,٤	٣,٣	٢,٠			
٩	أشـعر أن ظـروف عملي مناسبة.	ك	٩١	١٠٢	٤٩	٢	٢	**٤,١٣**	**٠,٨١**	**٥**
		%	٣٧,٠	٤١,٥	١٩,٩	٠,٨	٠,٨			
١٠	الوقت المتاح لي كافٍ لإتمام العمل بكفاءة.	ك	٩٠	١٠٢	٤٢	١٢	-	**٤,١٠**	**٠,٨٥**	**٦**
		%	٣٦,٦	٤١,٥	١٧,١	٤,٩	-			
٥	زملائـي فـي العمـل متعاونون عاده في تبادل المعلومات والآراء.	ك	١٠٢	٨١	٤٧	١٣	٣	**٤,٠٨**	**٠,٩٦**	**٧**
		%	٤١,٥	٣٢,٩	١٩,١	٥,٣	١,٢			
١٣	أعتقد أننـي أسـاهم بشيء مهم للعمل.	ك	٩١	٩٦	٤٨	٩	٢	**٤,٠٨**	**٠,٨٨**	**٨**
		%	٣٧,٠	٣٩,٠	١٩,٥	٣,٧	٠,٨			
١	رئيسي المباشر كفء و متمكن من عمله	ك	٨٦	٧٢	٥٦	٢٠	١٢	**٣,٨١**	**١,١٥**	**٩**
		%	٣٥,٠	٢٩,٣	٢٢,٨	٨,١	٤,٩			
١١	الأجازات التي أحصل عليها كافية.	ك	٦٩	٩٤	٥٤	٢١	٨	**٣,٧٩**	**١,٠٥**	**١٠**
		%	٢٨,٠	٣٨,٢	٢٢,٠	٨,٥	٣,٣			
٢	رئيسي المباشر يقـيم أدائي الوظيفي بشكل سليم.	ك	٨٢	٨٠	٤٢	٢٣	١٩	**٣,٧٤**	**١,٢٣**	**١١**
		%	٣٣,٣	٣٢,٥	١٧,١	٩,٣	٧,٧			

رقم العبارة	العبارة	التكرار النسبة %	درجة الموافقة موافق بشدة	موافق	موافق إلي حد ما	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
٤	أستطيع مناقشة رئيسي المباشر في قراراته.	ك	٨٢	٥٩	٦٢	٢٨	١٥	٣,٦٧	١,٢٢	١٢
		%	٣٣,٣	٢٤,٠	٢٥,٢	١١,٤	٦,١			
١٤	أنا راض عن الراتب الذي أتقاضاه من الوظيفة.	ك	٤٧	٩٤	٦٦	٢١	١٨	٣,٥٣	١,١٢	١٣
		%	١٩,١	٣٨,٢	٢٦,٨	٨,٥	٧,٣			
١٦	فرصتي في الترقية والتقدم في الوظيفة عالية.	ك	٢٤	٧٠	١٠٨	٣٣	١١	٣,٢٦	٠,٩٦	١٤
		%	٩,٨	٢٨,٥	٤٣,٩	١٣,٤	٤,٥			
١٥	يعطيني عملي فرصة التدريب بشكل مستمر.	ك	٣٩	٥٥	٧٧	٥٦	١٩	٣,١٦	١,١٧	١٥
		%	١٥,٩	٢٢,٤	٣١,٣	٢٢,٨	٧,٧			
١٢	أشعر أن الوظيفة تتيح لي وقتاً للبقاء مع أسرتي.	ك	٤٥	٥٢	٦٩	٥٤	٢٦	٣,١٥	١,٢٥	١٦
		%	١٨,٣	٢١,١	٢٨,٠	٢٢,٠	١٠,٦			
١٨	مكافآت خارج الدوام تصرف حسب حاجة العمل.	ك	٢١	٩٠	٦٨	٣٦	٣١	٣,١٤	١,١٦	١٧
		%	٨,٥	٣٦,٦	٢٧,٦	١٤,٦	١٢,٦			
١٧	أحصل على خطابات شكر عندما أقوم بأداء مميز .	ك	١٥	٣٢	٥٥	٥٨	٨٦	٢,٣٢	١,٢٤	١٨
		%	٦,١	١٣,٠	٢٢,٤	٢٣,٦	٣٥,٠			
١٩	يمنحني عملي قروضاً ميسرة.	ك	١٣	١٧	٣٧	٥١	١٢٨	١,٩٣	١,١٩	١٩
		%	٥,٣	٦,٩	١٥,٠	٢٠,٧	٥٢,٠			
	المتوسط الكلي لمدى الرضا الوظيفي							**٣,٦٥**	**٠,٥٨**	

من خلال نتائج الجدول رقم (١١) الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أنهم راضون وظيفياً حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد عينة الدراسة على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بمجلس الشورى (٣,٦٥ من ٥) وهو متوسط يقع

ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (مـن ٣,٤١ إلـى ٤,٢٠) وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق على أداة الدراسـة ممـا يوضح بأن أفراد عينة الدراسة موافقون على أنهم راضون وظيفياً.

كما يتضح من النتائج أن هناك في مدى موافقة أفراد عينة الدراسة عن رضاهم الوظيفي ما بين موافقتهم بشدة على رضاهم عـن بعـض جوانب وضعهم الوظيفي وعدم موافقتهم على رضاهم عن جوانب أخرى لوضعهم الوظيفي حيث تروامت متوسطات موافقة أفراد عينة الدراسـة على رضاهم عن جوانب وضعهم الوظيفي ما بين(١,٩٣ إلى ٤,٤٣ من ٥) وهي متوسطات تتروام ما بين الفئتين الثانية والخامسة مـن فئـات مقياس ليكرت الخماسي واللتين تشيران إلى خياري (غير موافق / موافق بشدة) على التوالي على أداة الدراسة مما يبين بأن موافقة أفـراد عينـة الدراسة على رضاهم عن جوانب وضعهم الوظيفي تتـراوح مـا بـين موافقتهم بشدة على رضاهم عن بعض جوانب وضعهم الوظيفي وعـدم موافقتهم على رضاهم عن جوانب أخرى لوضعهم الوظيفي حيث يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على أنهم راضون عـن أربعة جوانب من جوانب وضعهم الوظيفي ، وتتمثل هذه الجوانب فـي الفقرات رقم (٨ ، ٧ ، ٦ ، ٣) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقـة أفراد عينة الدراسة بشدة على أنهم راضون عنها كالتالي:

١) جاءت الفقرة رقم (١١) وهي " أنا راض عن علاقتي بزملائي في العمل " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بـشدة على أنهم راضون عنه بمتوسط(٤,٤٣ من ٥) ويعزو الباحث هـذه النتيجة إلى أن علاقات الموظفين يسودها الـود والاحتـرام نتيجـة لعملهم مع بعضهم البعض لفترة من الزمن كما أن قيـام علاقـات العمل على أسس النظم واللوائح بالمجلس يقلل من الصراعات فـي العمل بالمجلس مما يجعل العلاقات بين الموظفين ودية الأمر الـذي يجعل الموظف راضياً عن علاقاته بزملائه في العمل مما يزيد مـن رضاه الوظيفي.

٢) جاءت الفقرة رقم (٧) وهي " أشعر بأنني أعمل مع زملائي بشكل ودي " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسـة بـشدة على أنهم راضون عنه بمتوسط(٤,٣٨ من ٥) ويعزو الباحث هـذه النتيجة إلى أن هيكلية العمل بالمجلس تحـدد نطـاق الـصلاحيات والمهام بصورة دقيقة تمنع التداخل وتقلل من الصراعات مما يجعل الموظفين يعملون مع زملائهم بشكل ودي الأمر الـذي يزيـد مـن رضاهم الوظيفي.

٣) جاءت الفقرة رقم (٦) وهي " أشعر بأنني شخص مقبـول فـي العمل " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسـة بـشدة على أنهم راضون عنه بمتوسط (٤,٣٣ من ٥) ويعزو الباحث هذه

النتيجة إلى قلة والحساسيات في العمل مما يجعل الموظف يحس بأنه شخص مقبول في العمل الأمر الذي يزيد من رضاه الوظيفي.

٤) جاءت الفقرة رقم (٣) وهي " علاقتي برئيسي المباشر ممتـازة " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بشدة على أنهم راضون عنه بمتوسط(٤,٢٣ من ٥) ويعزو الباحث هذه النتيجـة إلى أن العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في المجلس تقوم علـى أسس اللوائح والنظم التي تنظم العمل بالمجلس مما يقلل من حـالات الإحتكاك السلبي بين الرئيس والمرووس ويجعل العلاقـات بينهمـا ممتازة مما يزيد من الرضا الوظيفي للمرؤوسين.

كما يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة غير موافقين علـى أنهم راضون عن جانبين من جوانب وضعهم الوظيفي ، يتمـثلان فـي الجانبين اللذين تمثلهما الفقرتين رقم (١٩ ، ١٧) واللتين تـم ترتيبهمـا تصاعدياً حسب عدم موافقة أفراد عينة الدراسة على أنهم راضون عنهما كالتالي:

١) جاءت الفقرة رقم (١٩) وهي " يمنحني عملي قروضـاً ميـسرة " بالمرتبة الأولى من حيث عدم موافقة أفراد عينة الدراسة على أنهـم راضون عنه بمتوسط(١,٩٣ من ٥) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المجلس يكتفي بالرواتب والبدلات الأساسية ومكافأة خارج الـدوام

للموظفين وذلك وفق سلم الرواتب الذي يتم التعامل معـه والـذي لا يتضمن تقديم قروض ميسرة مما يجعل الموظفين غير راضون عـن هذا الجانب.

٢) جاءت الفقرة رقم (١٧) وهي " أحصل على خطابات شكر عنـدما أقوم بأداء مميز " بالمرتبة الثانية من حيث عدم موافقة أفـراد عينـة الدراسة على أنهم راضون عنه بمتوسط(٢,٣٢ مـن ٥) ويعـزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القيادات تكتفي بتحفيز المـوظفين ماديـاً ومعنوياً وإن كان التحفيز المعنوي يكون على هيئة تشجيع لفظي ومن النادر أن يكون في شكل شهادات شكر والتي يتم تقديمها في الغالـب إلى القيادات العليا فقط وليس للموظفين العاديين مما يجعل الموظفين غير راضين عن هذا الجانب.

ج) : السؤال الثالث : " ما هي المراحل التي تتم من خلالها عملية صنع القـرارات بمجلس الشورى ؟ "

للتعرف على المراحل التي تتم من خلالها عملية صنع القـرارات بمجلس الشورى تم حساب التكرارات ، والنسب المئوية ، والمتوسـطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور مراحل صنع القرارات بالمجلس والنتائج يوضـحها الجدول رقم (١٢):

جدول رقم (١٢)

استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور مراحل صنع القرارات بالمجالس مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
		النسبة %	موافق بشدة	موافق	موافق إلي حد ما	غير موافق	غير موافق إطلاقاً			
٢	طلب القيادات الإدارية للبيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة.	ك	٣٠	١٠٦	٧٨	٣٢	-	٣,٥٤	٠,٨٧	١
		%	١٢,٢	٤٣,١	٣١,٧	١٣,٠	-			
١	دراسة المشكلة التي يراد اتخاذ قرار بشأنها من قبل القيادات الإدارية.	ك	٤٥	٨٢	٨٢	٣٤	٣	٣,٥٤	٠,٩٨	٢
		%	١٨,٣	٣٣,٣	٣٣,٣	١٣,٨	١,٢			
٨	توضيح طريقة تنفيذ القرار وبدائل التنفيذ.	ك	٢٩	٩٩	٥٧	٤٨	١٣	٣,٣٤	١,٠٨	٣
		%	١١,٨	٤٠,٢	٢٣,٢	١٩,٥	٥,٣			
٩	تحديد فترة زمنية لتنفيذ القرار.	ك	٢٥	٩٨	٦٤	٥٣	٦	٣,٣٤	١,٠٠	٤
		%	١٠,٢	٣٩,٨	٢٦,٠	٢١,٥	٢,٤			
٧	اتخاذ القرار مع إرفاق حيثياته وضرورياته	ك	٣٣	٧٩	٧٧	٤٦	١١	٣,٣١	١,٠٦	٥
		%	١٣,٤	٣٢,١	٣١,٣	١٨,٧	٤,٥			
٤	صياغة القيادات الإدارية لجميع البدائل المتاحة لاتخاذ قرار الحل.	ك	١٦	١١١	٦١	٤٥	١٣	٣,٢٩	١,٠١	٦
		%	٦,٥	٤٥,١	٢٤,٨	١٨,٣	٥,٣			
٣	سعي القيادات الإدارية لمشاورة المرؤوسين بشأن المقترحات المناسبة للحل.	ك	٣٢	٧٧	٦٣	٤٩	٢٥	٣,١٧	١,١٩	٧
		%	١٣,٠	٣١,٣	٢٥,٦	١٩,٩	١٠,٢			
١٠	تحديد فترة زمنية لتقييم القرار.	ك	٢٠	٨٣	٧٢	٥٦	١٥	٣,١٥	١,٠٦	٨
		%	٨,١	٣٣,٧	٢٩,٣	٢٢,٨	٦,١			
٦	دراسة النتائج المتوقعة للقرار المراد اتخاذه.	ك	١٩	٦٩	٨٢	٥٦	٢٠	**٣,٠٩**	**١,٠٨**	**٩**
		%	٧,٧	٢٨,٠	٣٣,٣	٢٢,٨	٨,١			
٥	طرح القيادات الإدارية للبديل المرجح للقرار للتصويت أو المشاورة.	ك	٢٢	٧٤	٦٥	٥٤	٣١	**٣,٠٢**	**١,٠٦**	**١٠**
		%	٨,٩	٣٠,١	٢٦,٤	٢٢,٠	١٢,٦			
المتوسط الكلي لمدى الموافقة على مراحل صنع القرارات بالمجالس								**٣,٢٧**	**٠,٨٥**	

من خلال نتائج الجدول رقم (١٢) الموضحة أعـلاه يتـضح أن أفراد عينة الدراسة موافقون إلى حد ما على أن عملية صنع القـرارات بالمجلس تمر بمراحل معينة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلـي لمـدى موافقة أفراد عينة الدراسة على مراحل صنع القرارات بالمجلس (٣,٢٧ من ٥) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئـات مقيـاس ليكـرت الخماسي (من ٢,٦١ إلى ٣,٤٠) وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق إلى حد ما على أداة الدراسة مما يوضح بأن أفراد عينة الدراسة موافقون إلى حد ما على أن عملية صنع القرارات بالمجلس تمر بمراحل معينة.

كما يتضح القرارات من النتائج أن هناك في مدى موافقـة أفـراد عينة الدراسة على مراحل صنع القرارات بالمجلس ما بين موافقتهم على بعض المراحل وموافقتهم إلى حد ما على مراحل أخرى تمر بها عمليـة صنع القرارات بالمجلس حيث تراوحت متوسطات موافقة أفـراد عينـة الدراسة على مراحل عملية صنع القرارات بالمجلس ما بين(٣,٠١ إلى ٣,٥٤ من ٥) وهي متوسطات تتراوح ما بين الفئتين الثالثة والرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي واللتين تشيران إلى خياري (موافق إلـى حد ما / موافق) على التوالي على أداة الدراسة مما يبين بأن موافقة أفراد عينة الدراسة على مراحل صنع القرارات بالمجلس تتـراوح مـا بـين موافقتهم على بعض المراحل وموافقتهم إلى حد ما على مراحل أخـرى تمر بها عملية صنع القرارات بالمجلس حيث يتضح من النتائج أن أفراد

عينة الدراسة موافقون على مرحلتين تمر بهما عملية صـنع القـرارات بالمجلس ، يتمثلان في الفقرتين رقم (٢ ، ١) واللتين تم ترتيبهما تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة على أن عملية صنع القرارات تمر بهما كالتالي:

١) جاءت المرحلة والتي تمثلها الفقرة رقم (٢) وهي " طلب القيـادات الإدارية للبيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على أن عملية صنع القرارات تمـر بها بمتوسط(٣,٥٤ من ٥) ويعزو الباحث هـذه النتيجـة إلـى أن القيادات الإدارية تأمل أن تكون قراراتها المتخـذة مناسـبة ودقيقـة وفعالة لحل المشكلة مما يجعلها تطلب البيانات والمعلومات المتعلقـة بالمشكلة قبل اتخاذ قراراتها.

٢) جاءت المرحلة والتي تمثلها الفقرة رقم (١) وهي " دراسة المشكلة التي يراد اتخاذ قرارات بشأنها من قبل القيادات الإدارية " بالمرتبـة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة علـى أن عمليـة صـنع القرارات تمر بها بمتوسط(٣,٥٤ من ٥) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القيادات الإدارية تأمل أن تكون قراراتها متماشية مع طبيعـة وحجم المشكلة مما يجعلها تحرص على دراسة المشكلة التـي يـراد اتخاذ قرار بشأنها.

كما يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون إلى حد مـا على ثمانية مراحل تمر بها عملية صنع القرارات بالمجلس مما يعني أن هنالك ضعف في اتباع هذه المراحل في عملية صنع القرارات بالمجلس، وأضعف هذه المراحل من حيث اتباعها في المجلس تتمثل في المراحـل التي تمثلها الفقرات رقم (٥ ، ٦ ، ١٠ ، ٣ ، ٤) والتي تـم ترتيبهـا تصاعدياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة إلى حد ما على ضعف اتباعها في عملية صنع القرارات بالمجلس كالتالي:

١) جاءت المرحلة والتي تمثلها الفقرة رقم (٥) وهي " طرح القيـادات الإدارية للبديل المرجح للقرار للتصويت أو المشاورة " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة إلى حد ما على اتباعها في عملية صنع القرارات بالمجلس مما يدل على ضعف اتباعها بمتوسط (٣,٠١ من ٥) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القيادات الإدارية تأمل فـي اتخاذ قراراتها بسرعة لمعالجـة المـشكلة الواقعـة والحيلولـة دون استفحالها مما يجعلها لا تهتم كثيراً بطرح البـديل المـرجح للقـرار للتصويت أو المشاورة.

٢) جاءت المرحلة والتي تمثلها الفقرة رقم (٦) وهي " دراسة النتـائج المتوقعة للقرار المراد اتخاذه " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفـراد عينة الدراسة إلى حد ما على اتباعها في عمليـة صـنع القـرارات بالمجلس مما يدل على ضعف اتباعهـا بمتوسـط (٣,٠٤ مـن ٥)

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القيادات الإدارية تعمل على اتخـاذ قراراتها بالسرعة المطلوبة مما يجعلها غير حريصة علـى دراسـة النتائج المتوقعة للقرار المراد اتخاذه .

٣) جاءت المرحلة والتي تمثلها الفقرة رقم (١٠) وهي " تحديـد فتـرة زمنية لتقييم القرار " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقـة أفـراد عينـة الدراسة إلى حد ما على اتباعها في عملية صنع القرارات بـالمجلس مما يدل على ضعف أتباعها بمتوسط (٣,١٥ من ٥) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن نسبة كبيرة من القرارات المتخذة هي قرارات تنفذ لحل مشكلات حالية وتنتهي نتيجتها بسرعة مع الوصول لحل للمشكلة التي يراد حلها مما يجعل القيادات الإدارية لا تهتم بتحديد فترة زمنيـة لتقييم القرارات.

٤) جاءت المرحلة والتي تمثلها الفقرة رقم (٣) وهي " سعي القيـادات الإدارية لمشاورة المرؤوسين بـشأن المقترحـات المناسـبة للحـل " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة إلى حد ما علـى اتباعها في عملية صنع القرارات بالمجلس مما يـدل علـى ضـعف اتباعها بمتوسط (٣,١٧ من ٥) ويعزو الباحث هـذه النتيجـة إلـى استعجال القيادات الإدارية لحل المشكلات مما يجعلها غيـر مهتمـة بمشاورة المرؤوسين بشأن المقترحات المناسبة للحل.

5) جاءت المرحلة والتي تمثلها الفقرة رقم (٤) وهي " صياغة القيادات الإدارية لجميع البدائل المتاحة لاتخاذ قرار الحل " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة إلى حد ما على تباعها في عملية صنع القرارات بالمجلس مما يدل على ضعف اتباعها بمتوسط (٣,٢٩ من ٥) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن صياغة القيادات الإدارية لجميع البدائل المتاحة لاتخاذ قرار الحل يحتاج لوقت بينما القيادات الإدارية تسعى إلى سرعة حل المشكلات مما يجعلها غير مهتمة بصياغة جميع البدائل المتاحة لاتخاذ قرار الحل.

ج) : السؤال الثالث : "**ما علاقة طبيعة عملية صنع القرارات بمجلس الشورى بمستوى الرضا الوظيفي للموظفين ؟**"

للتعرف على علاقة طبيعة عملية صنع القرارات بمجلس الشورى بمستوى الرضا الوظيفي للموظفين تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لتوضيح دلالة العلاقة بين طبيعة عملية صنع القرارات بمجلس الشورى بمستوى الرضا الوظيفي للموظفين وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (١٣) :

الجدول رقم (١٣)

نتائج معامل ارتباط بيرسون لتوضيح العلاقة بين طبيعة
عملية صنع القرارات بمستوى الرضا الوظيفي للموظفين

المتغيرات	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة	اتجاه العلاقة
طبيعة عملية صنع القرارات	٠,٥٤٣	٠,٠٠**	علاقة طردية
الرضا الوظيفي			

** علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ فأقل

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن هنالك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ فأقل بين طبيعة عملية صنع القرارات بمجلس الشورى ومستوى الرضا الوظيفي للموظفين مما يوضح أنه كلما زادت مشاركة الموظفين في عملية صنع القرارات كلما زاد رضاهم الوظيفي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الطعان ، ٢٠٠٦م) والتي بينت أن عدم المشاركة في وضع استراتيجيات وخطط العمل يؤثر سلبياً على رضا الموظفين عن بيئة العمل الداخلية.

د) : السؤال الخامس : " هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات موظفي مجلس الشورى نحو طبيعة عملية صنع القرارات تعزى إلى اختلاف خصائصهم الوظيفية والشخصية) ؟ "

أولاً : الفروق باختلاف العمر:

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحـصائية بـين اتجاهات موظفي مجالس الشورى نحو طبيعة عملية صنع القرارات طبقاً إلى اختلاف العمر استخدم الباحث اختبار " تحليل التباين الاحادي: **One Way ANOVA** " لتوضيح دلالة الفروق بين إجابـات أفـراد عينـة الدراسة طبقاً إلى اختلاف العمر وجاءت النتائج كما يوضـحها الجـدول التالي:

الجدول رقم (١٤)

نتائج اختبار " تحليل التباين الاحادي: **One Way ANOVA** " للفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف العمر

المحور	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	الفروق
عملية صنع القرارات بمجلس الشورى " درجة المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات"	بين المجموعات	٤	٨,٠٩٧	٢,٠٢٤	٣,٦٨٦	**٠,٠٠٦	توجد فروق
	داخل المجموعات	٢٤١	١٣٢,٣٤٢	٠,٥٤٩			
مدي مناسبة الوضع الوظيفي بالمجلس	بين المجموعات	٤	٤,٤٦٣	١,١١٦	٣,٤٤٨	**٠,٠٠٩	توجد فروق
	داخل المجموعات	٢٤١	٧٧,٩٧٢	٠,٣٢٤			
مراحل صنع القرارات بالمجلس	بين المجموعات	٤	٢,٠٠٥	٠,٥٠١	٠,٦٨٤	٠,٦٠٤	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	٢٤١	١٧٦,٧٥٣	٠,٧٣٣			

**** وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ فأقل**

تشير النتائج في جدول (١٤) اعلاه إلى عدم وجود فـروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ فأقل بين إجابات أفراد عينة الدراسـة حول محور الدراسة (مراحل صنع القرارات بالمجلس) طبقاً إلى أختلاف العمر.

تشير النتائج في جدول (١٤) اعلاه إلى وجود فروق ذات دلالـة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ فأقل بين إجابات أفراد عينة الدراسة حـول محاور الدراسة (عملية صنع القـرارات بمجلـس الـشورى " درجـة المركزية واللامركزية في اتخاذ القـرارات") ومـدي مناسـبة الوضـع الوظيفي بالمجلس) طبقاً إلى اختلاف العمر ولتحديد صالح الفروق بين كل فئتي عمر حول عملية صنع القرارات بمجلـس الـشورى " درجـة المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات "وحول مدى مناسبة الوضـع الوظيفي بالمجلس استخدم الباحث اختبار شيفيه (**Scheffe**) وجـاءت النتائج كالتالي :

الجدول رقم (١٥)

نتائج اختبار " شيفيه: **Scheffe** " للفروق بين كل فئتين من فئات العمر

المحور	فئة العمر	المتوسط	أقل من ٣٠ سنة	٣٠-٣٥	٣٥-٤٠	٤٠- ٤٥	٤٥ فأكبر
عملية صنع القرارات بمجلس الشوري " درجة المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات "	أقل من ٣٠	٣,١٥	-				
	٣٠-٣٥	٢,٧٦	**	-	**	**	**
	٣٥-٤٠	٣,٠٩			-		
	٤٠-٤٥	٣,٢٨				-	
	٤٥ فأكبر	٣,٣٢					-
مدي مناسبة الوضع الوظيفي بالمجلس	أقل من ٣٠	٣,٦٤	-				
	٣٠-٣٥	٣,٤١	**	-	**	**	**
	٣٥-٤٠	٣,٦٩			-		
	٤٠-٤٥	٣,٧٠				-	
	٤٥ فأكبر	٣,٨٨					-

** **وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ فأقل**

تشير النتائج في جدول (١٥) اعلاه إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ فأقل بين إجابات أفراد عينة الدراسة الذين أعمارهم (٣٠- ٣٥) وبقية أفراد عينة الدراسة حول (عملية صنع القرارات بمجلس الشورى " درجة المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات) و (مدي مناسبة الوضع الوظيفي بالمجلس) لصالح بقية أفراد عينة الدراسة الذين كانوا أكثر موافقة على عملية صنع القرارات بمجلس

الشورى " درجة المركزية واللامركزية في اتخاذ القـرارات) ، ومـدي مناسبة الوضع الوظيفي بالمجلس).

ثانياً : الفروق باختلاف عدد سنوات العمل:

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحـصائية بـين إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف الخبرة اسـتخدم الباحـث اختبار " تحليل التباين الاحـادي: **One Way ANOVA** " لتوضـيح دلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف الخبـرة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (١٦)

نتائج اختبار " تحليل التباين الاحادي: **One Way ANOVA** " للفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى أختلاف الخبرة

المحور	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	الفروق
عملية صنع القرارات بمجلس الشورى " درجة المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات "	بين المجموعات	٣	٢,٦٦٥	٠,٨٨٨	١,٥٦٠	٠,٢٠٠	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	٢٤٢	١٣٧,٧٧٤	٠,٥٦٩			
مدي مناسبة الوضع الوظيفي بالمجلس	بين المجموعات	٣	٤,٠٢٤	١,٣٤١	٤,١٤٠	**٠,٠٠٧	توجد فروق
	داخل المجموعات	٢٤٢	٧٨,٤١٠	٠,٣٢٤			
مراحل صنع القرارات بالمجلس	بين المجموعات	٣	٤,٩٠٢	١,٦٣٤	٢,٢٧٤	٠,٠٨١	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	٢٤٢	١٧٣,٨٥٦	٠,٧١٨			

**** فروق دالة عند مستوى ٠,٠١ فأقل**

تشير النتائج في جدول (١٦) أعلاه إلى عدم وجود فـروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل بين إجابات أفراد عينة الدراسـة حول محاور الدراسة (عملية صنع القرارات بمجلس الـشورى" درجـة المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات) و (مراحل صنع القـرارات بالمجلس) طبقاً إلى اختلاف الخبرة .

بينما تشير النتائج في جدول (١٦) أعلاه إلى وجود فـروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ فأقل بين إجابات أفراد عينة الدراسـة حول محور الدراسة (مدى مناسبة الوضع الوظيفي بالمجلس) طبقاً إلى اختلاف الخبرة ، ولتحديد صالح الفروق بين كل فئتي خبرة حول مـدى مناسبة الوضع الوظيفي بـالمجلس اسـتخدم الباحـث اختبـار شـيفيه (**Scheffe**) وجاءت النتائج كالتالي :

الجدول رقم (١٧)

نتائج اختبار " شيفيه: **Scheffe** " للفروق بين كل فئتين من فئات الخبرة

المحور	فئة الخبرة	المتوسط	أقل من ٥ سنوات	٥-١٠	١٠-١٥	١٥ سنة فأكثر
مـدى مناسـبة الوضع الـوظيفي بالمجلس	أقل من ٥ سنوات	٣,٦٠	-			
	٥-١٠	٣,٧٠		-		
	١٠-١٥	٣,٥١			-	**
	١٥ سنة فأكثر	٣,٩٨				-

**** وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ فأقل**

تشير النتائج في جدول (١٧) أعلاه إلى وجود فروق ذات دلالـة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل بين إجابات أفراد عينة الدراسة الـذين خبرتهم (١٠- ١٥) وأفراد عينة الدراسة الذين خبرتهم (من ١٥ سـنة فأكثر) حول (مدي مناسبة الوضع الوظيفي بالمجلس) لصالح أفراد عينة الدراسة الذين خبرتهم (من ١٥ سنة فأكثر) الذين كانوا أكثر موافقة على مناسبة الوضع الوظيفي بالمجلس .

رابعاً : الفروق باختلاف عدد الدورات التدريبية:

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابـات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف عدد الدورات التدريبيـة اسـتخدم الباحث اختبار " تحليـل التبـاين الاحـادي: **One Way ANOVA**" لتوضيح دلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اخـتلاف عدد الدورات التدريبية وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (١٨)

نتائج اختبار " تحليل التباين الاحادي: **One Way ANOVA** " للفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف عدد الدورات التدريبية

المحور	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	الفروق
عمليـة صـنع القـــرارات بمجلـــس الـــشورى " درجة المركزية واللامركزيـة فـي اتخـاذ القرارات "	بين المجموعات	٣	١١,١٩٨	٣,٧٣٣	٦,٩٨٩	**٠,٠٠٠	توجد فروق
	داخل المجموعات	٢٤٢	١٢٩,٢٤١	٠,٥٣٤			
مدي مناسـبة الوضـــع الـــوظيفي بالمجلس	بين المجموعات	٣	١,٧١٢	٠,٥٧١	١,٧١١	٠,١٦٥	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	٢٤٢	٨٠,٧٢٢	٠,٣٣٤			
مراحل صـنع القـــرارات بالمجلس	بين المجموعات	٣	٧,٠٦٢	٢,٣٥٤	٣,٣١٨	*٠,٠٢١	توجد فروق
	داخل المجموعات	٢٤٢	١٧١,٦٩٦	٠,٧٠٩			

*** * وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ فأقل**

*** وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى ٠,٠٥ فأقل**

تشير النتائج في جدول (١٨) اعلاه إلى عدم وجود فـروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل بين إجابات أفراد عينة الدراسـة حول محور الدراسة (مدى مناسبة الوضع الوظيفي بالمجلس) طبقاً إلـى اختلاف عدد الدورات التدريبية.

بينما تشير النتائج في جدول (١٨) أعلاه إلى وجود فـروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ فأقل بين إجابات أفراد عينة الدراسـة

حول محور الدراسة (عملية صنع القرارات بمجلس الـشورى " درجـة المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات ") طبقاً إلـى اخـتلاف عـدد الدورات التدريبية، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الدراسة (مراحل صنع القرارات بالمجلس) طبقاً إلى اختلاف عـدد الـدورات التدريبيـة ولتحديد صالح الفروق بين كل فئتي دورة تدريبية حول عمليـة صـنع القرارات بمجلس الشورى" درجة المركزية واللامركزيـة فـي اتخـاذ القرارات " ، وحول مراحل صنع القرارات بالمجلس اسـتخدم الباحـث اختبار شيفيه (**Scheffe**) وجاءت النتائج كالتالي :

الجدول رقم (١٩)

نتائج اختبار " شيفيه: **Scheffe** " للفروق بين فئات الدورات التدريبية

المحور	فئة الدورات	المتوسط	ثلاث دورات فأكثر	دورتان	دورة واحدة	لا توجد
عمليـة صـنع القرارات بمجلس الشورى " درجة المركزيـة واللامركزية فـي اتخاذ القرارات "	ثلاث دورات فأكثر	٣,١٥	-			
	دورتان	٢,٥٦	**	-		**
	دورة واحدة	٣,٠٦			-	
	لا توجد	٣,٦٧				-
مراحـل صـنع القـرارات بالمجلس	ثلاث دورات فأكثر	٣,٣٠	-			
	دورتان	٢,٨٠		-	*	
	دورة واحدة	٣,٥٦			-	
	لا توجد	٣,٣٧				-

*** * وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ فأقل**

*** وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى ٠,٠٥ فأقل**

تشير النتائج في جدول (١٩) أعلاه إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ فأقل بين إجابات أفراد عينة الدراسة الذين عدد دوراتهم التدريبية (ثلاث فأكثر) وأفراد عينة الدراسة الذين عدد دوراتهم التدريبية (دورتان) حول (عملية صنع القرارات بمجلس الشورى " درجة المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات") لصالح أفراد عينة الدراسة الذين عدد دوراتهم التدريبية (ثلاث فأكثر) الذين كانوا أكثر موافقة على عملية صنع القرارات بمجلس الشورى" درجة المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات".

كما تشير النتائج في جدول (١٩) أعلاه إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ فأقل بين إجابات أفراد عينة الدراسة الذين عدد دوراتهم التدريبية (دورتان) وأفراد عينة الدراسة الذين لم يحضروا أي دورة تدريبية حول (عملية صنع القرارات بمجلس الشورى " درجة المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات ") لصالح الذين لم يحضروا أي دورة تدريبية والذين كانوا أكثر موافقة على عملية صنع القرارات بمجلس الشورى" درجة المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات ".

كما تشير النتائج في جدول (١٩) أعلاه إلى وجود فـروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل بين إجابات أفراد عينة الدراسـة الذين عدد دوراتهم التدريبية (دورتان) وأفراد عينة الدراسة الذين عـدد دوراتهم التدريبية (دورة واحدة) حول (مراحل صنع القرارات بالمجلس) لصالح أفراد عينة الدراسة الذين عدد دوراتهم التدريبية (دورة واحـدة) والذين كانوا أكثر موافقة على مراحل صنع القرارات بالمجلس .

الفصل الخامس

خلاصة الدراسة وأهم نتائجها وتوصياتها

٥-١ خلاصة الدراسة

٥-٢ أهم نتائج الدراسة

٥-٣ التوصيات

الفصل الخامس
خلاصة الدراسة وأهم نتائجها وتوصياتها

يشتمل هذا الفصل على ملخص لمحتوى الدراسة ، وأهـم النتـائج التي توصلت إليها ، وأبرز التوصيات المقترحة في ضوء تلك النتائج.

٥-١/خلاصة الدراسة :

أحتوت هذه الدراسة على خمسة فصول بالإضافة إلـى المراجـع والملاحق.

وتناول الفصل الأول كمدخل للدراسة مشكلة الدراسـة وأهميتهـا وأهدافها، والتساؤلات التي تجيب عنهـا ، وأهـم المـصطلحات التـي استخدمها الباحث في دراسته.

وتناول الباحث في هذا الفصل مفاهيم الدراسة متطرقاً إلى مفـاهيم عملية صنع القرارات والقرار واتخاذ القرار والرضا الوظيفي منوهاً إلى أهمية دراسة عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعـاملين بمجلس الشورى السعودي من الناحية العلمية والعملية ومحـدداً أهـداف دراسته ، والتي تمثلت في التعرف على طبيعة عملية صـنع القـرار " درجة المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار " بمجلس الـشورى مـن وجهة نظر الموظفين بالمجلس ، كما تهدف إلي التعرف علـى مـستوى

الرضا الوظيفي للموظفين بمجلس الشورى ، وتهدف أيضاً إلى التعـرف على المراحل التي تتم من خلالها عملية صنع القرار بمجلس الـشورى، وتهدف كذلك إلي التعرف على علاقة عمليـة صـنع القـرار بمجلـس الشورى بمستوى الرضا الوظيفي للموظفين ، كما تهدف إلـى التعـرف على الفروق بين اتجاهات موظفي مجلس الشورى نحو طبيعـة عمليـة صنع القرار باختلاف خصائصهم الوظيفية والشخصية ، وسعت الدراسة لتحقيق أهدافها من خلال الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي (ما طبيعـة عملية صنع القرارات بمجلس الشورى وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمجلس ؟)، وتنبثق عن هذا السؤال الأسـئلة الفرعيـة التالية:ـ

١) ما درجة المركزية واللامركزية في عملية صنع القرارات بمجلس الشورى من وجهة نظر موظفي المجلس ؟

٢) ما هو مستوى الرضا الوظيفي للموظفين بمجلس الشورى ؟

٣) ما هي المراحل التي تتم من خلالها عملية صنع القرارات بمجلس الشورى ؟

٤) ما علاقة طبيعة عملية صنع القرارات بمجلس الشورى بمـستوى الرضا الوظيفي للموظفين ؟

5) هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات موظفي مجلس الشورى نحو طبيعة عملية صنع القرار تعزى إلى اختلاف خصائصهم الوظيفية والشخصية ؟

أما الفصل الثاني فقد ناقش الإطار النظري للدراسة كما أشتمل على الدراسات السابقة للدراسة وقام الباحث بالتعقيب عليها.

وتناول الفصل الثالث منهجية الدراسة وإجراءاتها ، وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج المسحي الوصفي ، وأوضح الباحث مجتمع الدراسة المستهدف ، والمكون من جميع موظفي مجلس الشورى السعودي بمدينة الرياض خلال العام ١٤٢٧- ١٤٢٨هـ وعددهم (٦٨٥) موظفاً وفي هذه الدراسة وحيث أن حجم المجتمع معلوم (٦٨٥) موظف فإن حجم عينة الدراسة المناسب عند مستوى ثقة (٩٥%) ومستوى معنوية (٥%) هو (٢٤٦) مفردة.

وبين الباحث في هذا الفصل كيفية إعداد أداة الدراسة (الاستبانة) وكون الباحث استبانته مستفيداً من الدراسات التي تناولت موضوع صنع القرار وموضوع الرضا الوظيفي إضافة إلى خبرة الباحث في العمل كموظف بمجلس الشورى.

وتتكون الأستبانة من:

الجزء الأول من الأستبانة: يتضمن المتغيرات المستقلة للدراسة المتعلقة بالخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وهي (العمر – عدد سنوات العمل – آخر مؤهل علمي – عدد الدورات التدريبية – المستوى الوظيفي).

الجزء الثاني من الاستبانة : يتضمن المتغيرات الأساسية للدراسة (التابعة) ويتكون من(٤٦) عبارة مقسمة على ثلاثة محاور وهي :-

محور مدى مشاركه الموظفين في عملية صنع القرارات بمجلس الشورى " درجة المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار " ويشتمل على ١٧ عبارة .

محور مدى مناسبة الوضع الوظيفي بالمجلس ويشتمل على ١٩ عبارة .

محور مراحل صنع القرارات بالمجلس ويشتمل على ١٠ عبارات.

و يقابل كل عبارة من عبارات المحاور قائمة تحمل العبارات التالية:

(موافق بشدة – موافق – موافق إلى حد ما – غير موافق – غير موافق إطلاقاً)

وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائياً على النحو الآتي:

موافق بشدة (٥) درجات، موافق (٤) درجات ، موافق إلي حد ما (٣) درجات ، غير موافق (٢) درجتان ، غيـر موافـق إطلاقـاً درجة واحدة .

وقد تبنى الباحث في إعداد الاسـتبانة الـشكل المغلـق (**Closed Questionnaire**) الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكـل سـؤال. وتـم استخدام مقياس ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمس لقياس العبارات (بنود الاستبانة).

وأوضح الباحث بعد ذلك إجراءات صـدق وثبـات أداة الدراسـة (الاستبانة) بعرضها في صورتها الأولية على عدد من المحكمين مـن ذوي العلم والخبرة والمعرفة في مجالات البحث العلمي ، ومن المسئولين المؤهلين للحكم عليها ، وبحساب معاملات الارتباط للتجانس الداخلي بين عباراتها ومحاورها ، وبحساب معامل الثبات بطريقة ألفـا كرونبـاخ ، وبين الباحث كيفية تطبيق الدراسة ميدانياً ، وحدد الأساليب الإحـصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

أما الفصل الرابع فقد تناول عرض وتحليل نتائج الدراسة متنـاولاً الإجابة على أسئلتها ، ومناقشة نتائجها ، وربطها مع نتـائج الدراسـات السابقة.

وفي الفصل الخامس من هذه الدراسـة قـام الباحـث بتلخـيص الدراسة، وعرض أهم نتائجها ، واقتراح أبرز توصياتها، كما سيأتي.

٥-٢/ أهم نتائج الدراسة :

٥-٢-١-١ النتائج المتعلقة بوصف أفراد عينة الدراسة:

إن (٨٧) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٣٥,٤% مـن إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم أقل من ٣٠ سنة وهم الفئة الأكثـر من أفراد عينة الدراسة.

إن (٩٤) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٣٨,٢% مـن إجمالي أفراد عينة الدراسة خبرتهم تتراوح من ٥ إلـى أقـل مـن ١٠ سنوات فأكثر وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة.

إن (١٠١) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٤١,١% من إجمالي أفراد عينة الدراسة آخر مؤهل علمي حصلوا عليه هـو مؤهـل البكالوريوس وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة.

إن (١٩٣) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٧٨,٥% من إجمالي أفراد عينة الدراسة عدد دوراتهم التدريبية ثلاث دورات تدريبيـة فأكثر وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة.

إن (١٧٤) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٧٠,٧% من إجمالي أفراد عينة الدراسة موظفون وهم الفئة الأكثر من أفـراد عينـة الدراسة.

٥-٢-١-٢ النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

فيما يتعلق بدرجة المركزية واللامركزية في عملية صـنع القـرار بمجلس الشورى من وجهة نظر موظفي المجلس بينت الدراسة النتـائج التالية :

أفراد عينة الدراسة موافقون إلى حد ما على مشاركتهم في عملية صنع القرار بمجلس الشورى.

أفراد عينة الدراسة يرون بأن عملية صنع القرار بمجلس الشورى تتسم باللامركزية في بعض جوانبها بينما تزيد درجـة المركزيـة فـي جوانب أخرى منها.

أفراد عينة الدراسة موافقون على ثلاث فقرات تدل على مشاركتهم في عملية صنع القرار بمجلس الشورى ، وتتمثـل هـذه الفقـرات فـي الفقرات التالية :

١) تهتم القيادات الإدارية بالمجلس بتدريب المرؤوسـين علـى رأس العمل.

٢) ترفع الإدارات والأقسام مقترحاتها للقيادات الإدارية قبـل اتخـاذ القرارات.

٣) يتم مشاورة الموظف في المهام التي ستوكل له.

أفراد عينة الدراسة موافقون إلى حد ما على أربعة عشرة فقرة تدل على مشاركتهم في عملية صنع القرار بمجلس الشورى ، وتتمثل أبـرز هذه الفقرات في الفقرات التالية :

١) تقوم القيادات الإدارية بزيارات دورية للأقسام والإدارات للتعـرف على أدائها والمشكلات التي تواجهها.

٢) يراعى عند تقييم الأداء بالمجلس مدى مشاركة الموظف في عمليـة صنع القرار.

٣) يتم عقد لقاءات دورية بالموظفين لمشاورتهم حـول مـستوى الأداء وكيفية تفعيله.

٤) يتم اتخاذ القرارات بالمجلس بناء علـى البيانـات التـي يوفرهـا الموظفون.

٥) يتم دراسة القرارات الإدارية وتقييمها بعد تطبيقها بفترة كافية.

فيما يتعلق بمستوى الرضا الوظيفي للعاملين بمجلـس الـشورى بينـت الدراسة النتائج التالية :

أفراد عينة الدراسة موافقون على أنهم راضون وظيفياً.

أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على أنهم راضون عـن أربعـة جوانب من جوانب وضعهم الوظيفي ، وتتمثل هذه الجوانب في الفقرات التالية :

١) أنا راض عن علاقتي بزملائي في العمل.

٢) أشعر بأنني أعمل مع زملائي بشكل ودي.

٣) أشعر بأنني شخص مقبول في العمل.

٤) علاقتي برئيسي المباشر ممتازة.

أفراد عينة الدراسة غير موافقين على أنهم راضون عن جـانبين من جوانب وضعهم الوظيفي، يتمثلان في الجانبين التاليين :

١) يمنحني عملي قروضاً ميسرة.

٢) أحصل على خطابات شكر عندما أقوم بأداء مميز.

فيما يتعلق بطبيعة عملية صنع القرارات بمجلس الشورى بمستوى الرضا الوظيفي للموظفين بينت الدراسة :

هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ فأقل بين طبيعة عملية صنع القرارات بمجلس الشورى ومستوى الرضا الوظيفي للموظفين مما يوضح أنه كلما زادت مشاركة الموظفين في عملية صنع القرارات كلما زاد رضاهم الوظيفي.

فيما يتعلق بالمراحل التي تتم من خلالها عملية صنع القرار بمجلس الشورى بينت الدراسة النتائج التالية :

أفراد عينة الدراسة موافقون إلى حد ما على أن عملية صنع القرارات بالمجلس تمر بمراحل معينة.

أفراد عينة الدراسة موافقون على مرحلتين تمر بهما عملية صنع القرارات بالمجلس ، يتمثلان في :

١) طلب القيادات الإدارية للبيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة.

٢) دراسة المشكلة التي يراد اتخاذ قرار بشأنها من قبل القيادات الإدارية.

أفراد عينة الدراسة موافقون إلى حد ما على ثمانية مراحل تمر بها عملية صنع القرارات بالمجلس مما يعني أن هناك ضعف في اتباع هـذه المراحل في عملية صنع القرارات بالمجلس، وأضعف هذه المراحل من حيث اتباعها في المجلس تتمثل في المراحل التالية :

١) طرح القيادات الإدارية للبديل المرجح للقرار للتصويت أو المشاورة.

٢) دراسة النتائج المتوقعة للقرار المراد اتخاذه.

٣) تحديد فترة زمنية لتقييم القرار.

٤) سعي القيادات الإدارية لمـشاورة المرؤوسـين بـشأن المقترحـات المناسبة للحل.

٥) صياغة القيادات الإدارية لجميع البدائل المتاحة لاتخاذ قرار الحل.

فيما يتعلق بالفروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات مـوظفي مجلـس الشورى نحو طبيعة عملية صنع القرار تعزى إلى اختلاف خصائـصهم الوظيفية والشخصية ، بينت الدراسة النتائج التالية :

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ فأقل بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الدراسة (مراحل صنع القرارات بالمجلس) طبقاً إلى اختلاف العمر.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ فأقـل بـين إجابات أفراد عينة الدراسة الذين أعمارهم (٣٠- ٣٥) وبقية أفراد عينة الدراسة حول (عملية صنع القرارات بمجلس الشوري " درجة المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار") و (مـدى مناسـبة الوضـع الـوظيفي بالمجلس) لصالح بقية أفراد عينة الدراسة الذين كانوا أكثر موافقة علـى عملية صنع القرارات بمجلس الشورى " درجة المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار) و (مدي مناسبة الوضع الوظيفي بالمجلس).

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة (عملية صنع القرارات بمجلس الشورى " درجة المركزية واللامركزية فـي اتخـاذ القـرار) و (مراحل صنع القرارات بالمجلس) طبقاً إلى اختلاف الخبرة .

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقـل بـين إجابات أفراد عينة الدراسة الذين خبرتهم (١٠- ١٥) وأفـراد عينـة الدراسة الذين خبرتهم (من ١٥ سنة فأكثر) حول (مدى مناسبة الوضـع الوظيفي بالمجلس) لصالح أفراد عينة الدراسة الذين خبـرتهم (مـن ١٥ سنة فأكثر) الذين كانوا أكثر موافقة على مناسـبة الوضـع الـوظيفي بالمجلس .

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الدراسة (مدى مناسبة الوضع الوظيفي بالمجلس) طبقاً إلى اختلاف عدد الدورات التدريبية.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ فأقل بين إجابات أفراد عينة الدراسة الذين عدد دوراتهم التدريبية (ثلاث فأكثر) وأفراد عينة الدراسة الذين عدد دوراتهم التدريبية (دورتان) حول (عملية صنع القرارات بمجلس الشورى " درجة المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار ") لصالح أفراد عينة الدراسة الذين عدد دوراتهم التدريبية (ثلاث فأكثر) والذين كانوا أكثر موافقة على عملية صنع القرارات بمجلس الشورى " درجة المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار ".

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ فأقل بين إجابات أفراد عينة الدراسة الذين عدد دوراتهم التدريبية (دورتان) وأفراد عينة الدراسة الذين لم يحضروا أي دورة تدريبية حول (عملية صنع القرارات بمجلس الشورى " درجة المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار") لصالح الذين لم يحضروا أي دورة تدريبية والذين كانوا أكثر موافقة على عملية صنع القرارات بمجلس الشورى " درجة المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار ".

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقـل بـين إجابات أفراد عينة الدراسة الذين عدد دوراتهم التدريبيـة (دورتـان) وأفراد عينة الدراسة الذين عدد دوراتهم التدريبية (دورة واحدة) حـول (مراحل صنع القرارات بالمجلس) لصالح أفراد عينة الدراسة الذين عدد دوراتهم التدريبية (دورة واحدة) والذين كانوا أكثـر موافقـة علـى مراحل صنع القرارات بالمجلس .

٥-٣/ توصيات الدراسة :

من خلال ما أشارت إليه نتائج الدراسة، فإن الباحث يوصي بالتالي:

- توصلت الدراسة إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقون إلى حد ما على مشاركتهم في عملية صنع القرار بالمجلس، لذا يوصي الباحث القيادات الإدارية بالمجلس بالعمل على كل ما من شأنه تفعيل مشاركة الموظفين في عملية صنع القرارات وتشجيعهم على المبادرة وذلك بحفز إدارات المجلس على الاجتماع بموظفيها بشكل دوري، وذلك لرفع مستوى رضاهم الوظيفي.

- توصلت الدراسة إلى أن عملية صنع القرارات بالمجلس تتسم باللامركزية في بعض جوانبها بينما تزيد درجة اللامركزية في جوانب أخرى منها، لذا يوصي الباحث القيادات الإدارية بالمجلس بالسعي قدماً في تقليل حدة المركزية في بعض جوانب عملية صنع القرارات بالمجلس، وذلك بطرح القضايا المطلوب إتخاذ قرار بشأنها ومناقشتها مع الموظفين الذين يقع على عاتقهم تنفيذ القرار.

- توصلت الدراسة إلى أن أفراد عينة الدراسة غير راضين عن عدم حصولهم على خطابات شكر من القيادات الإدارية في المجلس عندما يقومون بأداء مميز، لذا يوصي الباحث القيادات الإدارية بالمجلس على منح الموظف خطاب شكر لقاء أداءه المتميز لأن

ذلك يسهم في رفع روحه المعنوية ويجعله راضياً عن عمله، مثل وضع معايير معينة يتم من خلالها ترشيح الموظف المثالي في كل إدارة بشكل سنوي بغية مكافأته.

- توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة طردية بين طبيعة عملية صنع القرارات بالمجلس وبين مستوى الرضا الوظيفي للموظفين، لذا يوصي الباحث القيادات الإدارية بالمجلس على أن تقوم بالإجراء المناسب الذي يضمن مشاركة الموظفين في عملية صنع القرارات بشكل فعال من أجل رفع مستوى رضاهم الوظيفي، مثل نهج أسلوب فرق العمل.

- توصلت الدراسة إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقون على بعض المراحل التي تمر بها عملية صنع القرارات بالمجلس بينما هم موافقون إلى حد ما على بعض المراحل الأخرى، لذا يوصي الباحث بضرورة وضع منهج واضح لمراحل عملية صنع القرارات بالمجلس ووضعه موضع التطبيق، ويبين هذا المنهج أنواع القرارات وطريقة صنعها وتطبيقها ومتابعة تنفيذها.

- نظراً إلى ما توصلت إليه الدراسة من نتائج وفق محدداتها، ونظراً لأن عينة الدراسة موافقون بشكل عام على عملية صنع القرارات في المجلس، وكذلك راضون عن بيئة عملهم ، فإن الباحث يوصي

بإجراء المزيد من الدراسات والبحوث المستقبلية حول عملية صنع القرارات بمجلس الشورى والمراحل التي تمر بها ودورهـا فـي تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين ومقارنة عملية صنع القرار فـي كل إدارة من إدارات المجالس بغية التعرف على طبيعتها ودرجـة مشاركة الموظفين فيها وعلاقة ذلك بمـستوى الرضـا الـوظيفي للموظفين.

وا   الموفق،،،

المراجع العربية:

١) أبو شيخة، نادر أحمد (١٩٩٤م): الرضا الوظيفي لرجل الأمن في أجهزة الأمن العربية ، ط ١، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

٢) أحمد ، محمد وآخرون، (١٩٨٢م): التنظيم الإداري، مطبعة المدني، القاهرة.

٣) أسعد، محمد محسن وآخرون، (١٩٨٤م): الرضا الوظيفي للقوى البشرية العاملة في المملكة العربية السعودية، الناشر كلية الإقتصاد والإدارة ، جدة.

٤) أيوب ، ناديا، (١٩٩٤م): نظريات القرارات الإدارية ، جامعة دمشق، دمشق.

٥) الجازي، علي ، (٢٠٠٥م) : الرضا الوظيفي لدى الأطباء وللمرضين الذين يعملون في القطاع العام، مجلة جامعة اليرموك، عمان، عدد ٣.

٦) الحربي، حمود (١٩٩٤م): الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية العلمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.

٧) حسن ، إمتثال محمد وآخرون، (٢٠٠٢م) : مبادئ الإحصاء، جامعة الإسكندرية ، مطابع كلية التجارة، الإسكندرية.

٨) الخلف، سعد إبراهيم، (٢٠٠٥م) : فاعلية برنامج تدريبي مبنى على الإستراتيجيات المعرفية للتعليم في تنمية مهارات تفكير صنع القرار لدى طلبة جامعة الأمير سلطان في الرياض، بحث تكميلي

لنيل درجة الدكتوراه في فلسفة علم النفس التربوي، الجامعة الأردنية.

٩) خماخم ، عبد اللطيف عبد العزيز ، (١٤١٢ هـ): إتخاذ القرار، جامعة الملك سعود، الرياض.

١٠) الدلبحي، حسن (٢٠٠٣م) : العلاقة بين الرضا الوظيفي والنية لترك العمل في قطاع لبنوك الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك، عمان.

١١) الرويلي، سعود عبد ا ، (٢٠٠٠م) : صنع القرار في إدارة تعليم البنين بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، كلية التربية ، الرياض.

١٢) الزهراني، جمعان عوضة، (١٤٢١ هـ - ٢٠٠٠م) : صنع القرار في الأجهزة الأمنية: الأساليب والمعوقات وأنماط المشاركة، رسالة ماجستير غير منشورة، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب ، الرياض.

١٣) السالم ، سالم محمد ، (١٩٩٧): الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية ، مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض.

١٤) السلطان، فهد صالح، (١٤٠٩ هـ): الأسلوب العلمي في إتخاذ القرارات الإدارية ودوره في تحسين أداء رؤساء البلديات، مجلة البلديات، العدد ١٨، السنة ٥، الرياض.

١٥) الصباب ، أحمد عبد ا ، (١٩٩٩م) : أصول الإدارة الحديثة، ط ٨، دار البلاد للطباعة و النشر ، جدة.

١٦) الصباب، أحمد عبد ا ، (١٩٨٩م) : صناعة القرارت وإتخاذها، مطابع جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
١٧) الطعان، مطلق، (٢٠٠٦م) : مشاركة العاملين في التخطيط في المنظمة وعلاقته بمدى رضا هم عن بيئة العمل الداخلية: دراسة تطبيقية على العاملين في ديوان الزكاة الكويتي، مركز البحوث التربوية ، الكويت.
١٨) عاشور ، أحمد (١٩٧٩م): والإدارة العامة - مدخل بيئي مقارن، دار النهضة العربية ، بيروت.
١٩) العبادي ، عطاف ، (٢٠٠٥): دراسة العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي لدى العاملين في مهنة التمريض بالأردن، مجلة جامعة اليرموك، عمان ، عدد ٣.
٢٠) عبد الوهاب، علي محمد، (١٩٨٢م): مقدمة في الإدارة ، معهد الإدارة العامة ، الرياض.
٢١) عبيدات، ذوقان وآخرون ، (٢٠٠١م) : البحث العلمي مفهومة وأدواته وأساليبه ، ط ٦، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان.
٢٢) العتيبي، آدم غازي، (١٩٩٢م): علاقة بعض المتغيرات الشخصية بالرضا الوظيفي: دراسة ميدانية مقارنة بين العمالة الوطنية والعمالة الوافدة في القطاع الحكومي بدولة الكويت، مجلة الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة، الرياض، عدد ٧٦.
٢٣) العتيبي، عدم غازي، (١٩٩١م): الرضا الوظيفي بين القطاعين الحكومي والخاص في دولة الكويت، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة ، الرياض، عدد ٣١.

٢٤) العديلي، ناصر محمد ، (١٩٨٢م): الرضا الوظيفي : دراسة ميدانية لإتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، مجلة الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة ، الرياض.

٢٥) العديلي، ناصر محمد ، (١٩٨٣م): الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية ، مجلة الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة ، الرياض، عدد ٦٣.

٢٦) العريض، ناصر عبد ا ، (١٤٢٥ هـ): فعالية العمل بنظام المناوبات في مراكز الدفاع المدني في مواجهة الحوادث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير غير منشوره ، قسم العلوم الشرطية، الرياض.

٢٧) العساف، صالح محمد، (١٤٢٤ هـ): المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، العبيكان للطباعة والنشر، الرياض.

٢٨) العكيلي، عبد الأمير عبد العظيم، (١٩٩٢م) ومبادئ الإدارة العامة – مدخل بيئي وسياسي، الجامعة المفتوحة، ليبيا.

٢٩) علاقي، مدني عبد القادر، (١٤١٦ هـ): الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية ، ط ٧ ، مكتبة زهران، جدة.

٣٠) العمر، بدران، (٢٠٠٥م): التحليل الإحصائي للبيانات في البحث العلمي بإستخدام **SPSS**، مكتبة الملك فهد الوطنية ، الرياض.

٣١) العمر، فؤاد عبد ا ، (١٩٩٩م): نوع الجهاز الحكومي وأثره على مستوى الرضا الوظيفي، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة ، الرياض.

(٣٢) فهمي، محمد شامل، (٢٠٠٥م): الإحصاء بلا معناة-المفاهيم والتطبيقات بإستخدام برنامج **SPSS**، معهد الإدارة العامة، الرياض.

(٣٣) القحطاني ، سالم وآخرون ، (٢٠٠٠م) : منهج البحث في العلوم السلوكية مع تطبيق **SPSS** ، المطابع الوطنية الحديثة، الرياض.

(٣٤) القحطاني، مبارك فهيد ، (١٤٢٦) : أثر إستخدام الأسلوب الإبداعي لحل المشكلات على تنمية مهارات صنع القرار لدى مديري المدارس الإبتدائية بمحافظة الخرج التعليمية ، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية ، جامعة أم القرى، مكة.

(٣٥) كامل، مصطفى ، البكري، سونيا، (١٩٩٠م): دراسة تحليلة للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض مجلد (٢٣) عدد (١).

(٣٦) كشك ، محمد بهجت، (١٩٩٦م) مباديء الإحصاء وإستخداماتها في مجالات الخدمة الإجتماعية، دار الطباعة الحرة، الإسكندرية.

(٣٧) كنعان، نواف (١٩٨٥م): القيادة الإدارية ، ط ٣ ، مطابع الفردوق التجارية، الرياض.

(٣٨) المزروع ، بدر ، (١٩٩٩م): الأنماط القيادية للمديرين وعلاقاتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين: دراسة تطبيقية مقارنة بين القطاعين الحكومي والخاص بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض.

٣٩) المسلم، بسامة (١٩٩٣م): الرضا الوظيفي لدى القوى الوطنية العاملة في الكويت ، مركز البحوث التربوية ، الكويت.
٤٠) مفتي، ثناء أسعد درويش، (١٤١٥ هـ) : أبرز العوامل المؤثرة في صنع القرار الإداري المدرسي لدى مديرات مدارس المرحلة الإبتدائية بمكة المكرمة، كلية التربية ، مكة المكرمة.
٤١) الموسى، فاطمة عبد ا ، (١٩٩٣م) : أثر العامل الإجتماعي على الرضا الوظيفي لدى الموظفة السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك سعود، الرياض.
٤٢) يس ودرويش، أحمد حسيني وإبراهيم درويش ، (١٩٧٥م): المشكلة الإدارية و صناعة القرار، مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب.

المراجع الأجنبية:

1. Vroom, V Work and Motivation (New York: John Wiley and Eons. 1964).

2. Flady, and D. Trumbo. Payehoigy of Work, (How wood: the Dorsey press. 1980.

المواقع الإلكترونية:

١- (www.shura.gov.sa) موقع مجلس الشورى السعودي.

٢- (www.ngoce.org) موقع مركز التميز للمنظمات غير الحكومية.

٣- (www.parcegypt.org) موقع مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة.

مـــلاحـــق الدراســـــة

ملحق رقم (١)

الإستبانة في صورتها الأولية

جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية

كلية الدراسات العليا

قسم العلوم الإدارية

برنامج الماجستير في العلوم الإدارية

عزيزي موظف مجلس الشورى حفظه ا

السلام عليكم ورحمة ا وبركاته ،، وبعد :

يسرني أن أقدم لك هذه الاستبانة، والتي تخص الدراسة التي أقوم بإعدادها بعنوان " **عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين في مجلس الشورى السعودي**" ، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية من جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

آمل التكرم بتعبئة الاستبانة بعناية ودقة واختيار الإجابة التي تراها مناسبة ، علماً بأن الإجابات ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ، كما أنه في مثل هذه الاستبانة لا توجد إجابة صحيحة أو خاطئة ، ولكن الإجابة الصحيحة هي التي تعبر عن وجهة نظرك بصراحة وبموضوعية ، وهو ما أطمح إليه من أجل نجاح هذه الدراسة.

شاكراً ومقدراً لك اهتمامك وتعاونك،،

وتقبل أطيب تحياتي ،،

أخوك الباحث / عبد العزيز بن محمد الحميضي

جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية

قسم العلوم الإدارية

القسم الأول: معلومات عامة.

الرجاء استيفاء البيانات المطلوبة أو وضع (✓) أمام الاختيار المناسب الذي يعبر عنك.

❖ العمر: (   ) سنة

❖ عدد سنوات العمل في المجلس : (   ) سنة

❖ المؤهل التعليمي :

١- ☐ دكتوراه	٢- ☐ ماجستير
٣- ☐ دبلوم عالي	٤- ☐ بكالوريوس
٥- ☐ دبلوم ما بعد الثانوية	٦- ☐ الثانوية العامة أو أقل

❖ عدد الدورات التدريبية :

١- ☐ ثلاث دورات تدريبية فأكثر	٢- ☐ دورتان
٣- ☐ دورة واحدة	٤- ☐ لا توجد

❖ المستوى الوظيفي :

١- ☐ مدير عام	٢- ☐ مدير إدارة
٣- ☐ مساعد مدير إدارة	٤- ☐ مدير شعبة
٥- ☐ موظف	٦- ☐ أخرى (حدد : ....)

القسم الثاني: محاور الدراسة.

المحور الأول : رؤيتك لمدى مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات بمجلس الشورى (درجة المركزية واللامركزية):

فضلاضع علامة (✓) أمام العبارة التي تعبر عن رأيك :

	المحور الأول	درجة الموافقة				
	فقرات المحور	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق أطلاقاً
١	يتم مشاورة ا وظف ا هام ا ستوكل له.					
٢	ا لاحظات ا يبديها ا وظفون حول الأسـاليب ا ثلـى لأداء العمل ظى بالاهتمام.					
٣	تشجع الإدارات والأقسام موظفيها على إبداء روح ا بـادرة العمل.					
٤	يراعى عند تقييم الأداء با لس مدى مشاركة ا وظف عملية صنع القرار.					
٥	يتم عقد لقاءات دورية با وظف شاور م حول مستوى الأداء وكيفية تفعيله.					
٦	للإدارات ا تخصصة با لس مساحة واسعة فيما يتعلـق با ـاذ القرارات ا تقع ضمن نطاق اختصاصا ا.					
٧	القيادات الإدارية با لس لا تتشدد تطبيـق قرارا ـا علـى ا وظف .					
٨	يتم منح ا وظف الصلاحيات الكافية لأداء مهامهم ا يكلفون ا.					
٩	رؤساء العمل با لس يتابعون نتائج العمل ولا يتدخلون كث أ تفاصيل التنفيذ.					
١٠	تتبع القيادات الإدارية با لس أسـلوب الرقابـة الذاتيـة مـع مرؤوسيها.					
١١	تم القيادات الإدارية با لس بتدريب ا رؤوسـ علـى رأس العمل.					
١٢	للموظف ا رية ديد الدورات التدريبية ا تناسبه.					
١٣	يتم ا اذ القرارات با لس بناء علـى البيانـات الـ يوفرهـا					

	ا وظفون.					
١٤	القرارات الإدارية يتم ا اذها من خلال الاجتماعات الر ية.					
١٥	يتم دراسة القرارات الإدارية وتقييمها بعد تطبيقها بفترة كافية.					
١٦	ترفع الإدارات والأقسام مقترحا ا للقيادات الإدارية قبل ا ـاذ القرارات.					
١٧	تقوم القيادات الإدارية بزيـارات دوريـة للأقـسام والإدارات للتعرف على أدائها وا شكلات ال تواجهها.					
١٨	يتم مشاورة ا وظف خطة الإجازات السنوية					

المحور الثاني : مدى مناسبة الوضع الوظيفي بالمجاس :

فضلاضع علامة (✓) أمام العبارة التي تعبر عن رأيك :

المحور الثاني		درجة الموافقة				
	فقرات المحور	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق أطلاقاً
١	رئيسي ا باشر كفء و متمكن من عمله					
٢	رئيسي ا باشر يقيم أدائي الوظيفي بشكل سليم.					
٣	علاق برئيسي ا باشر تازة.					
٤	أستطيع مناقشة رئيسي ا باشر قراراته.					
٥	زملائي العمل متعاونون عاده تبادل ا علومات والآراء.					
٦	أشعر بأن شخص مقبول العمل.					
٧	أشعر بأن أعمل مع زملائي بشكل ودي.					
٨	أنا راض عن علاق بزملائي العمل.					
٩	أشعر أن ظروف عملي مناسبة.					
١٠	الوقت ا تاح كافٍ لإ ام العمل بكفاءة.					
١١	الأجازات ال أحصل عليها كافية.					
١٢	أشعر أن الوظيفة تتيح وقتاً للبقاء مع أسر .					
١٣	أعتقد أن أساهم بشيء مهم للعمل.					
١٤	أنا راض عن الراتب الذي أتقاضاه من الوظيفة.					
١٥	يعطي عملي فرصة التدريب بشكل مستمر.					
١٦	فرص الترقية و التقدم الوظيفة عالية.					
١٧	أحصل على خطابات شكر عندما أقوم بأداء يز .					
١٨	مكافآت خارج الدوام تصرف حسب حاجة العمل.					
١٩	نح عملي قروضاً ميسرة.					

المحور الثالث : موافقتك على مراحل صنع القرارات بالمجالس :

فضلاضع علامة (✓) أمام العبارة التي تعبر عن رأيك :

	المحور الثالث	درجة الموافقة				
	فقرات المحور	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق أطلاقاً
١	دراسة ا شكلة ال يراد ا اذ قرار بـ ـشأ ا من قبل القيادات الإدارية.					
٢	طلب القيادات الإدارية للبيانات وا علومات ا تعلقة با شكلة.					
٣	سعي القيادات الإدارية شاورة ا رؤوس بشأن ا قترحات ا ناسبة للحل.					
٤	صياغة القيادات الإدارية ميـع البـدائل ا تاحة لا اذ قرار أ ل.					
٥	طرح القيادات الإدارية للبـديل ا ـرجح للقرار للتصويت أو ا شاورة.					
٦	دراسة النتائج ا توقعة للقرار ا راد ا اذه.					
٧	ا اذ القرار مع إرفاق حيثياته وضرورياته					
٨	توضيح طريقة تنفيذ القرار وبدائل التنفيذ.					
٩	ديد فترة زمنية لتنفيذ القرار.					

ملحق رقم (٢)
قائمة بأسماء المحكمين

بسم ا الرحمن الرحيم

سعادة الدكتور سلمه ا

السلام عليكم ورحمة ا وبركاته وبعد:

يسرني أن أقدم لسعادتكم هذه الإستبانة والتي تخص الدراسة التي أقوم بإعدادها بعنوان (عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين في مجلس الشورى السعودي) وذلك إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية من جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

آمل من سعادتكم التكرم بتحكيم الإستبانة وإبداء الرأي حول فقراتها لما لكم من خبرة وسعة إطلاع في هذا الموضوع.

شاكراً ومقدراً لك إهتمامك وتعاونك

وتقبل أطيب تحياتي،،

الباحث

عبد العزيز بن محمد الحميضي

قائمة بأسماء المحكمين لأداة الدراسة

تسلسل	المحكم	جهة العمل
١	أ. د. عامر الكبيسي	جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
٢	أ.د. محمد سيد عبد العال حمزاوي	جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
٣	د. بدران بن عبد الرحمن العمر	جامعة الملك سعود
٤	أ. د. إبراهيم الماحي	جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
٥	د. ناصر بن إبراهيم آل تويم	جامعة الملك سعود
٦	د. عبد الشافي أبو الفضل	جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
٧	د. ناصر الفوزان	جامعة الملك سعود
٨	د. عبد الرحمن بن حمد الحميضي	وزارة التعليم العالي
٩	د. سعد بن مرزوق العتيبي	جامعة الملك سعود

ملحق رقم(٣)

الإستبانة في صورتها النهائية

جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية

كلية الدراسات العليا

قسم العلوم الإدارية

برنامج الماجستير في العلوم الإدارية

عزيزي موظف مجلس الشورى حفظه ا

السلام عليكم ورحمة ا وبركاته وبعد :

يسرني أن أقدم لك هذه الاستبانة، والتي تخص الدراسة التي أقوم بإعدادها بعنوان " **عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين في مجلس الشورى السعودي**" ، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية من جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

آمل التكرم بتعبئة الاستبانة بعناية ودقة واختيار الإجابة التي تراها مناسبة ، علماً بأن الإجابات ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ، كما أنه في مثل هذه الاستبانة لا توجد إجابة صحيحة أو خاطئة ، ولكن الإجابة الصحيحة هي التي تعبر عن وجهة نظرك بصراحة وبموضوعية ، وهو ما أطمح إليه من أجل نجاح هذه الدراسة.

شاكراً ومقدراً لك اهتمامك وتعاونك،،

وتقبل أطيب تحياتي ،،

أخوك الباحث / عبد العزيز بن محمد الحميضي

جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية

قسم العلوم الإدارية

القسم الأول: معلومات عامة.

الرجاء استيفاء البيانات المطلوبة أو وضع (✓) أمام الاختيار المناسب الذي يعبر عنك.

❖ العمر: (   ) سنة

❖ عدد سنوات العمل في المجلس : (   ) سنة

❖ آخر مؤهل علمي حصلت عليه :

١- ☐ دكتوراه	٢- ☐ ماجستير
٣- ☐ دبلوم عالي	٤- ☐ بكالوريوس
٥- ☐ دبلوم ما بعد الثانوية	٦- ☐ الثانوية العامة
٦- ☐ الكفاءة المتوسطة	٨- ☐ الابتدائية

❖ عدد الدورات التدريبية :

١- ☐ ثلاث دورات تدريبية فأكثر	٢- ☐ دورتان
٣- ☐ دورة واحدة	٤- ☐ لا توجد

❖ المستوى الوظيفي :

١- ☐ مدير عام	٢- ☐ مدير إدارة
٣- ☐ مساعد مدير إدارة	٤- ☐ مدير شعبة
٥- ☐ موظف	٦- ☐ أخرى (حدد : ....)

القسم الثاني: محاور الدراسة.

المحور الأول : رؤيتك لمدى مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات بمجلس الشورى (درجة المركزية واللامركزية):

فضلاً ضع علامة (✓) أمام العبارة التي تعبر عن رأيك :

	المحور الأول	درجة الموافقة				
	فقرات المحور	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق أطلاقاً
١	يتم مشاورة ا وظف ا هام ا ستوكل له.					
٢	ا لاحظات ا يبديها ا وظفون حول الأسـاليب ا ثلـى لأداء العمل ظى بالاهتمام.					
٣	تشجع الإدارات والأقسام موظفيها على إبداء روح ا بـادرة العمل.					
٤	يراعى عند تقييم الأداء با لس مدى مشاركة ا وظف عملية صنع القرار.					
٥	يتم عقد لقاءات دورية با وظف شاور م حول مستوى الأداء وكيفية تفعيله.					
٦	للإدارات ا تخصصة با لس مساحة واسعة فيما يتعلـق با ـاذ القرارات ا تقع ضمن نطاق اختصاصا ا.					
٧	القيادات الإدارية با لس لا تتشدد تطبيـق قرارا ـا علـى ا وظف .					
٨	يتم منح ا وظف الصلاحيات الكافية لأداء مهامهم ا يكلفون ا.					
٩	رؤساء العمل با لس يتابعون نتائج العمل ولا يتدخلون كث أ تفاصيل التنفيذ.					
١٠	تتبع القيادات الإدارية با لس أسـلوب الرقابـة الذاتيـة مـع مرؤوسيها.					
١١	تم القيادات الإدارية با لس بتدريب ا رؤوسـ علـى رأس العمل.					

١٢	للموظف ا ـرية ـديد الدورات التدريبية الـ تناسبه.					
١٣	يتم ا اذ القرارات با ـلس بناء علـى البيانـات الـ يوفرهـا ا وظفون.					
١٤	القرارات الإدارية يتم ا اذها من خلال الاجتماعات الر ية.					
١٥	يتم دراسة القرارات الإدارية وتقييمها بعد تطبيقها بفترة كافية.					
١٦	ترفع الإدارات والأقسام مقترحا ا للقيادات الإدارية قبل ا ـاذ القرارات.					
١٧	تقوم القيادات الإدارية بزيـارات دوريـة للأقـسام والإدارات للتعرف على أدائها وا شكلات الـ تواجهها.					

المحور الثاني : مدى مناسبة الوضع الوظيفي بالمجاس :

فضلاضع علامة (✓) أمام العبارة التي تعبر عن رأيك :

	المحور الثاني	درجة الموافقة				
	فقرات المحور	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق أطلاقاً
١	رئيسي ا باشر كفء و متمكن من عمله					
٢	رئيسي ا باشر يقيم أدائي الوظيفي بشكل سليم.					
٣	علاق برئيسي ا باشر تازة.					
٤	أستطيع مناقشة رئيسي ا باشر قراراته.					
٥	زملائي العمل متعاونون عاده تبادل ا علومات والآراء.					
٦	أشعر بأن شخص مقبول العمل.					
٧	أشعر بأن أعمل مع زملائي بشكل ودي.					
٨	أنا راض عن علاق بزملائي العمل.					
٩	أشعر أن ظروف عملي مناسبة.					
١٠	الوقت ا تاح كافٍ لإ ام العمل بكفاءة.					
١١	الأجازات ال أحصل عليها كافية.					
١٢	أشعر أن الوظيفة تتيح وقتاً للبقاء مع أسر .					
١٣	أعتقد أن أساهم بشيء مهم للعمل.					
١٤	أنا راض عن الراتب الذي أتقاضاه من الوظيفة.					
١٥	يعطي عملي فرصة التدريب بشكل مستمر.					
١٦	فرص الترقية و التقدم الوظيفة عالية.					
١٧	أحصل على خطابات شكر عندما أقوم بأداء يز .					
١٨	مكافآت خارج الدوام تصرف حسب حاجة العمل.					
١٩	نح عملي قروضاً ميسرة.					

المحور الثالث : موافقتك على مراحل صنع القرارات بالمجاس :

فضلا ضع علامة (✓) أمام العبارة التي تعبر عن رأيك :

المحور الثالث		درجة الموافقة				
	فقرات المحور	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق أطلاقاً
١	دراسة ا شكلة الـ يراد ا اذ قرار بـ شأ ا من قبل القيادات الإدارية.					
٢	طلب القيادات الإدارية للبيانات وا علومات ا تعلقة با شكلة.					
٣	سعي القيادات الإدارية شاورة ا رؤوس بشأن ا قترحات ا ناسبة للحل.					
٤	صياغة القيادات الإدارية ميـع البـدائل ا تاحة لا اذ قرار أ ل.					
٥	طرح القيادات الإدارية للبـديل ا ـرجح للقرار للتصويت أو ا شاورة.					
٦	دراسة النتائج ا توقعة للقرار ا راد ا اذه.					
٧	ا اذ القرار مع إرفاق حيثياته وضرورياته					
٨	توضيح طريقة تنفيذ القرار وبدائل التنفيذ.					
٩	ديد فترة زمنية لتنفيذ القرار.					
١٠	ديد فترة زمنية لتقييم القرار.					